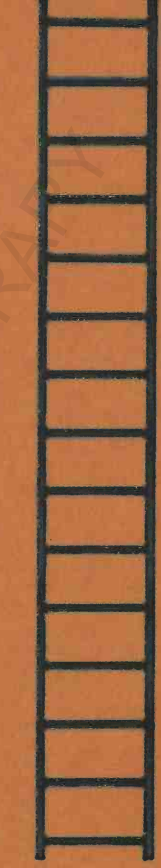
Cum obţin oamenii de succes
şi mai mult succes!

Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe



MARSHALL GOLDSMITH
MARK REITER

II 408.152

AMSTA publishing

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
I 408. 152

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce au de zis liderii şi profesioniştii din domeniul afacerilor despre Marshall Goldsmith

„Îmi place de Marshall Goldsmith din multe motive: pentru sufletul lui generos, pentru capacitatea lui de a pune în valoare ce e mai bun în oameni, pentru abilitatea lui intuitivă de a crea o comunitate evocatoare – toate acestea reprezintă dovada unui profesor extraordinar şi a stilului său de a explica şi a ajunge la lucruri extrem de profunde cu ajutorul umorului. Este modelul perfect de profesionist pe care te poţi baza, demn de încredere, întotdeauna pregătit şi întotdeauna având în atenţie interesul tău."

– WARREN BENNINS, profesor emerit în domeniul afacerilor, Universitatea din sudul Californiei, şi autor de bestselleruri

„Am fost o echipă de succes şi am dorit ca performanţa noastră să crească mereu. Cu ajutorul lui Marshall ne-am identificat cele două zone de interes şi ne-am apucat de treabă. Am apelat la ajutorul şi sprijinul tuturor, ne-am depăşit aşteptările de a ne perfecţiona şi ne-am distrat în tot acest timp! Dedicarea echipei de a se perfecţiona în mod continuu combinată cu programul demonstrat de perfecţionare al lui Marshall *reprezintă un lucru genial!*

– ALAN MULALLY, director executiv al companiei Ford Motors Company, fost preşedinte şi director executiv al companiei Boeing Commercial Airlines

„A-i ajuta pe cei ambiţioşi să recunoască care sunt zonele din viaţa lor care au nevoie de îmbunătăţiri, să devină conştienţi de sine şi să-şi dezvolte eficienţa individuală este ceea ce stă la baza dezvoltării leadershipului. Marshall aduce cu sine un profund angajament în faţa atingerii excelenţei, sensibilitate, sinceritate şi rezultate. Mulţi ani de practicare a sentimentului de răbdare l-au făcut cel mai bun „şlefuitor de diamante" din domeniu – poate lua un diamant brut şi să-l şlefuiască rapid, pentru a-i dezvălui strălucirea. Este unic."

– C.K. PRAHALAD, autor de bestselleruri şi profesor universitar emerit la Corporate Strategy şi International Business, Universitatea Michigan

„Marshall Goldsmith m-a ajutat să devin un lider mai eficient, după spusele celor mai importanţi oameni de la Getty Images – angajaţii noştri. Marshall m-a ajutat pe mine şi pe membrii echipei mele de manageri să fim nişte modele demne de urmat, mai pozitivi, pentru a aplica Principiile leadershipului."

– JONATHAN KLEIN, director executiv, Getty Images

„Marshall este un trainer şi un profesor excelent. Ne-a ajutat mult – atât pe mine, cât şi pe potenţialii noştri lideri. Abordarea lui este practică, folositoare, de ajutor, dar şi amuzantă!"

– J.P. GARNIER, director executiv, GlaxoSmithKline

„Cunoaşterea valoroasă în domeniul dezvoltării leadershipului, precum şi responsabilităţile aferente coachingului şi mentoringului sunt elemente esenţiale directorilor noştri generali şi ai partenerilor de viaţă ai acestora. Trăim vremuri tulburi, iar instrumentele şi tehnicile pe care Marshall le împărtăşeşte cu ei sunt de importanţă vitală pentru sarcinile şi responsabilităţile de leadership variate la care se vor întoarce."

– GENERAL ERIC K. SHINSEKI, fost şef de personal, Armata SUA

„Probabil cel mai bun profesor de leadership din lume. Eu personal l-am urmărit ajutând mii de directori de companii să-şi îmbunătăţească vizibil abilităţile de leadership. Ca urmare, performanţa lor s-a îmbunătăţit, relaţiile lor s-au îmbunătăţit şi vieţile lor au devenit mai fericite."

– JIM MOORE a activat ca şef al departamentului de pregătire al BellSouth, Nortel, şi Sun Microsystems

„Pur şi simplu nu există un trainer mai bun pentru cei mai importanţi lideri ai voştri decât Marshall Goldsmith. Excelează la singura afirmaţie care contează cu adevărat – obţine schimbări pozitive, măsurabile."

– MARC EFRON, şef al departamentului de pregătire, Avon, şi coautor al lucrărilor *Leading the Way* şi *Human Resources in the 20th Century*

„Marshall i-a ajutat pe profesioniştii de la departamentul de resurse umane al GE să-şi adapteze procesele de coaching pentru a fi întrebuinţate şi de potenţialii lideri de top; trainerii noştri interni de resurse umane au obţinut rezultate remarcabile cu sute dintre liderii noştri. Modelul lui Marshall a fost un mare câştig pentru noi!"

– LINDA SHARKEY, vicepreşedinte, dezvoltare organizaţională şi resurse umane, GE Capital Solutions

„Marshall Goldsmith se încadrează cu uşurinţă printre cei mai buni profesori şi traineri – fără excepţii. Anii de experienţă şi metodele sale testate au ajutat sute de lideri să obţină schimbări de comportament pozitive şi de lungă durată."

– JOHN ALEXANDER, preşedinte, Center for Creative Leadership

„Marshall ne-a ajutat să înţelegem că rolul unui lider constă în puterea de a-i inspira pe ceilalţi. Ne-a arătat cum să-i inspirăm pe ceilalţi şi să construim relaţii de lungă durată. A fost o provocare pentru echipa noastră şi i-a plăcut enorm să lucreze cu el."

– CASS WHEELER, director executiv, American Heart Association

„Timp de peste un deceniu am lucrat cu Marshall în cadrul corporaţiilor şi l-am văzut predând şi la Dartmouth. În opinia mea, Marshall este cel mai bun în ceea ce face, fără nici o excepţie. Deţine acea rară combinaţie care face din el un profesor extraordinar – lider exigent, bun manager în timpul orelor. Este de nepreţuit pentru Tuck School din Dartmouth."

– VIJAY GOVINDARAJAN, profesor şi director, Center for Gloabl Leadership, Tuck School, Dartmouth

„Graţie unei energii debordante şi a unui conţinut excelent, Marshall şi-a consiliat plin de entuziasm şi chiar şi-a fermecat audienţa formată din câteva sute de participanţi la conferinţa Wharton Leadership. Marshal a fost o vedetă!"

– DR. MICHAEL USEEM, profesor de management şi director al Center for Leadership and Change Management, Wharton Business School, Universitatea din Pennsylvania

„Îl consider pe Marshall liderul şi trainerul numărul unu în domeniul leadershipului şi al dezvoltării managementului de azi. Îi preţuiesc sincer abordarea onestă, directă, pozitivă şi practică a dezvoltării managementului – este cel mai bun."

– LOUIS CARTER, preşedinte şi director executiv,
Best Practice Institute

„Ca director executiv al Asociaţiei Fetelor Cercetaşe (Association of Girl Scouts), încercam să ajut o organizaţie minunată să dea „tot ce avea mai bun". Prima persoana cu care Marshall s-a oferit să lucreze am fost eu – acest lucru a transmis un mesaj important. Eram încântată de această experienţă, m-am perfecţionat şi am implementat acest program în întreaga organizaţie. Douăzeci şi patru de ani mai târziu, mă găsesc în postura de preşedinte al Leader to Leader Institute – şi încă lucrăm împreună pentru a deservi alţi lideri."

– FRANCES HESSELBEIN,
decorată cu Presidential Medal of Freedom

„Marshall este un fenomen. Îi ajută pe oamenii de succes să devină din ce în ce mai buni. Sfaturile lui mă ajută enorm la muncă, dar impactul este şi mai mare acasă. Soţia şi copiii mei îl aplaudă pe Marshall pentru că m-a ajutat să devin un soţ şi un tată mai bun. Ce poate fi mai minunat de atât?"

– MARK TERCEK, director al Goldman Sachs&Co.

„La McKesson ne aflăm în misiune – împreună cu clienţii noştri – cu scopul de a schimba în mod fundamental costul şi calitatea serviciilor de sănătate oferite. Pentru a înţelege pe deplin potenţialul ce se regăseşte în această transformare, liderii noştri trebuie să fie capabili să demonstreze practici de leadership bazate pe anumite valori, pentru a maximiza gradul de implicare al angajaţilor în fiecare zi. Învăţăturile lui Marshall ne amintesc că dezvoltarea personală şi schimbarea reprezintă o călătorie fără sfârşit."

– JOHN HAMMERGREN, director executiv, McKesson

„Un trainer extraordinar, care vă învaţă cum să vă perfecţionaţi. Marshall este un trainer excelent! El deţine abilitatea unică de a vă ajuta să stabiliţi

ce anume puteţi îmbunătăţi şi ce anume va avea cel mai mare impact asupra oamenilor pe care îi conduceţi şi îi iubiţi."

– BRIAN WALKER, director executiv, Herman Miller

„Marshall este trainerul trainerilor. Nimeni nu este un ascultător mai bun, care învaţă de la noi (studenţii lui), din ceea ce spunem sau nu spunem. Luând în considere ceea ce a auzit de la noi, dezvoltă un program pentru a ne face pe noi şi pe oamenii noştri mai buni, prin simplu fapt că ne-am aflat în prezenţa lui."

– ALAN HASSENFELD, preşedinte al Hasbro

„Marshall Goldsmith adoptă o abordare simplă, dar puternică, prin care îi ajută pe lideri să exceleze. Puterea sa constă nu doar în simplitatea sa, dar şi în abilitatea sa unică de a oferi sfaturi practice pe care liderii le pot urma. Rareori părăsesc sesiunile lui Marshall fără a mă simţi un pic mai înţelept decât înainte."

– JON KATZENBACH, fondatorul Katzenbach Partners, fost director al McKinsey and Company şi autorul mai multor lucrări, printre care *The Wisdom of Teams*

„Marshall este vedeta când vine vorba de coaching. Laudele de care are parte sunt bine meritate. Îi pasă de oamenii cu care lucrează. Se concentrează pe problemele lor. Conectează oameni extraordinari cu alţi oameni extraordinari pentru ca aceştia să continue procesul de învăţare. Este sincer, îndrăzneţ şi sensibil. Se axează pe ceea ce poate fi, nu pe ceea ce a fost şi creează un viitor nelegat de trecut."

– DAVID ULRICH, leading HR consultant şi autorul unui număr mare de lucrări, printre care *Why the Bottom Line Isn't*

„Marshall este posesorul unui talent unic şi a unei abilităţi rare – talentul de a pătrunde dincolo de suprafaţa problemelor pentru a identifica principalele nevoi de dezvoltare ce necesită a fi rezolvate pentru ca o persoană să atingă succesul, dar şi abilitatea de a face ca acea persoană să fie

conştientă de ele într-o manieră care, într-un anumit fel, mai degrabă stimulează decât să creeze negare şi rezistenţă."

–STEVE KERR, CLO, Goldman Sachs & Co., fost CLO, GE şi preşedinte, Academia de Management

„Prin maniera sa fermecătoare, jovială, Marshall poate aborda probleme incomode într-un mod paşnic. Ca urmare, nu numai că liderul respectiv devine mai bun, ci întreaga echipă devine mai bună!"

– GEORGE BORST, director executiv, Toyota Financial Services

„Marshall m-a ajutat să mă perfecţionez ca lider şi mi-a oferit instrumentele şi dinamica necesare pentru a-mi transforma o echipă funcţională de management într-o echipă performantă, în care toţi membrii s-au perfecţionat individual, acest lucru aducându-ţi în mod considerabil aportul la performanţa întregii echipe."

– DAVID PYOTT, director executiv, Allergan

„În timp ce Cessna se axa pe îmbunătăţirea continuă a rezultatelor pe probleme de business, Marshall m-a ajutat să mă axez pe continua perfecţionare a echipei de leadership. Impactul este uimitor. Abordarea sa practică are un impact asupra tuturor atât la nivel profesional, cât şi personal. Nu m-am distrat niciodată aşa bine lucrând pe un subiect atât de serios. Mulţumesc, Marshall!"

– JACK PELTON, director executiv, Cesna

„Marshall Goldsmith este cel mai bun trainer din lume, deoarece deţine abilităţi extraordinare de viaţă, abilitatea de a se conecta la nivel profund cu ceilalţi, păstrându-şi totuşi obiectivitatea şi o mare pasiune pentru a împărtăşi tot ceea ce ştie. Se concentrează – şi îi ajută şi pe ceilalţi să se concentreze – pe ceea ce contează cu adevărat în viaţă şi oferă sfaturi de neuitat şi entuziasm cu fiecare întâlnire."

–SALLY HELGESEN, expert în dezvoltarea femeilor lider şi autoarea lucrărilor *The Female Advantage* şi *The Web of Inclusion*

„Ca trainer, Marshall este precum un bun prieten care îţi spune cu sinceritate ce este nevoie să ştii, cu scopul de a-i merge şi mai bine celui mai bun prieten. Face acest lucru prin intermediul feedbackului sincer din partea colegilor tăi, pe care îl interpretează corect, lucru ce poate fi transpus în practică. Te învaţă cum să obţii un centru de feedback care te ajută să devii un lider mai bun şi să măsori cât de mult ai evoluat. Fiind director financiar, eu cred în măsurători!"

– JIM LAWRENCE, vicepreşedinte şi director financiar,
General Mills

„Marshall este proactiv în numele tău... Nu este nevoie să îi ceri... Oferă el tot de fiecare dată când are posibilitatea! Sunt recunoscător că face parte din viaţa mea încă de când eram la şcoală şi pentru că nu a încetat să îmi atragă atenţia asupra punctelor mele slabe!"

– BEVERLY KAYE, autoritate mondială la nivelul planningului
profesional şi autorul lucrării
Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay

„Managerilor seniori le este de multe ori greu să accepte faptul că pot deveni mai buni şi să înţeleagă ce au de făcut pentru a ajunge acolo. Nimeni nu operează la acest nivel mai bine decât Marshall Goldmsith. Schimbarea pe care a provocat-o în mine este cu adevărat excepţională şi în plus m-a ajutat să lucrez cu echipa mea de manageri seniori. Marshall este cu adevărat o persoană şi un trainer excepţional."

– BOB CULLEN, director executiv,
Thomson Healthcare and Scientific

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

Marshall Goldmsith este considerat:

- „un gânditor şi un lider de excepţie... (în) domeniul managementului", de către Asociaţia Americană de Management;
- „un îndrumător de top", de către *The Wall Street Journal;*
- „un orator extraordinar", de către revista lui Oprah;
- unul dintre cei „cinci cei mai respectaţi traineri", de către *Forbes;*
- „un practician influent din istoria dezvoltării leadershipului", de către *Business Week;* şi
- unul dintre „cei mai credibili lideri din noua eră a businessului", de către *The Economist.*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GOLDSMITH, MARSHALL
Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe /
Marshall Goldsmith, Mark Reiter;
trad.: Ana-Maria Ciucurovschi. - Bucureşti :
Amsta Publishing, 2009

ISBN 978-606-92057-0-9

I. Reiter, Mark
II. Ciucurovschi, Ana-Maria (trad.)

159.9

WHAT GOT YOU HERE
WON'T GET YOU THERE
HOW SUCCESSFUL PEOPLE
BECOME EVEN MORE SUCCESSFUL!
MARSHALL GOLDSMITH
Copyright © 2007 Marshall Goldsmith
All rights reserved.

CE TE-A ADUS AICI
NU TE VA DUCE MAI DEPARTE
CUM OBŢIN OAMENII DE SUCCES
ŞI MAI MULT SUCCES

ISBN 978-606-92057-0-9

© 2009 – EDITURA AMSTA PUBLISHING

Editor: Ana Maria Stanca

Traducere: Ana-Maria Ciucurovschi

internet: www.amsta.ro
email: office@amsta.ro

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe

564830

Cum obţin oamenii de succes
ŞI MAI MULT SUCCES!

Marshall Goldsmith
Mark Reiter

ALE

463497
B.C.U. IAŞI

AMSTA
publishing
www.amsta.ro

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru toţi liderii de succes
care vor să treacă
la următorul nivel
şi să devină şi mai buni

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

17. MAI. 2010

„Fericiţi sunt cei care-şi pot auzi defăimarea şi o pot corecta."

– WILLIAM SHAKESPEARE,
Mult zgomot pentru nimic

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Mulţumiri 17

PRIMA SECŢIUNE
Problema legată de succes

Capitolul 1: Eşti aici 21
Capitolul 2: Destul despre tine 31
Capitolul 3: Iluzia succesului sau de ce ne opunem schimbării 36

A DOUA SECŢIUNE
Cele douăzeci de obiceiuri care ne împiedică să evoluăm

Capitolul 4: Cele douăzeci de obiceiuri 57
Capitolul 5: Obsesia faţă de scop 127

A TREIA SECŢIUNE
Cum ne putem schimba în mai bine

Capitolul 6: Feedbackul 139
Capitolul 7: Cum să îţi ceri scuze 167
Capitolul 8: Cum să îi anunţi pe ceilalţi ce vrei să faci 174
Capitolul 9: Cum să îi asculţi pe ceilalţi 180
Capitolul 10: Cum să mulţumeşti celorlalţi 192
Capitolul 11: Acţiunile de follow-up 196
Capitolul 12: Cum să practici feedforward-ul 206

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

A PATRA SECŢIUNE
Cum să identificăm lucrurile pe care nu trebuie să le mai facem

Capitolul 13: Schimbarea şi regulile acesteia 217
Capitolul 14: Provocări speciale pentru oameni aflaţi în posturi de conducere 239

Încheiere 263

Anexă 267

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mulţumiri

Această carte este rezultatul unui efort comun, iar bazele ei au fost puse prin contribuţia multor persoane minunate:

Le mulţumesc mentorilor şi profesorilor mei: Peter Drucker şi Richard Beckhard, care nu vor înceta niciodată să fie eroii mei; lui Paul Hersey, care mi-a oferit oportunitatea să fiu profesor de management; lui Frances Hesselbein, întotdeauna modelul meu în viaţă; lui Bob Tannenbaum, John Ying şi Fred Case, care au fost nişte profesori minunaţi şi s-au asigurat că voi absolvi.

Îi mulţumesc colaboratorului şi agentului meu, Mark Reiter, care m-a ajutat să-mi „găsesc vocea" şi să comunic în scris aşa cum comunic faţă în faţă.

Îi mulţumesc editorului meu, Will Schwalbe, dar şi lui Ellen Archer, Bob Miller, Zareen Jaffery şi tuturor celor de la Hyperion, care au fost susţinătorii cărţii noastre.

Îi mulţumesc familiei mele: Lyda, Kelly şi Bryan, pe care îi iubesc şi care mă iubesc (în ciuda deprinderilor mele agasante); ei îmi oferă perspectiva de ansamblu şi fac ca totul să fie amuzant.

Le mulţumesc celor de la Alliant Internation University: preşedintelui Geoff Cox şi personalului său, care au avut încrederea necesară pentru a numi un colegiu cu numele meu, Marshall Goldsmith School of Management; facultăţii şi studenţilor; munca mea alături de ei a fost o bucurie.

Partenerilor mei de afaceri de peste treizeci de ani: de la Keilty, Goldmsith and Company, la A4SL şi acum Marshall Goldmsith Partners, care m-au ajutat să fac cunoscut mesajul meu; Linkage, IMS, consiliul

director, AMA, HR.com, ChartHouse, Talent Management şi Targeted Learning, care m-au ajutat să ajung la peste un milion de lideri; Sarah McArthur, John Wheaton şi Andrew Thorn, care şi-au adus contribuţia la această carte (ştiu ei unde, ce şi de ce).

Le mulţumesc prietenilor mei scriitori: John Byrne de la *Business Week*, care m-a încurajat mereu să mă exprim aşa cum simt; Larissa MacFarquhar de la *The New Yorker*, care a scris un articol minunat despre munca mea; Gardiner Morse de la *Harvard Business Review*, Bob Lenzner de la *Forbes*, Ken Shelton de la *Leadership Excellence* şi, cel mai aproape de casă, Michael Kinsman de la *San Diego Union Tribune*. Toţi au scris despre mine articole care au fost atât amuzante, cât şi sincere. Mark Vamos de la *Fast Company*, precum şi Wiley, Amacom, FT şi Davies Black, care mi-au publicat în trecut lucrările şi care mi-au acordat permisiunea de a mă folosi de aceste materiale pentru cartea mea.

Şi, cel mai important, clienţilor mei, care deja au parte de un succes incredibil, dar care se străduiesc în continuare să devină şi mai buni. Ei m-au învăţat mult mai multe decât i-am învăţat eu vreodată.

În ciuda ajutorului tuturor celor menţionaţi, sunt sigur că aceste pagini conţin cel puţin câteva inadvertenţe. Pentru acestea vă rog să mă iertaţi şi îmi asum întreaga responsabilitate. Pentru a parafraza un alt personaj important pentru mine, Budha: *Vă rog, folosiţi-vă doar de ceea ce funcţionează pentru voi şi renunţaţi la restul.*

BCU IAŞI

PRIMA SECŢIUNE

Problema legată de succes

În care învăţăm că succesul nostru continuu ne împiedică adesea să dobândim şi mai mult succes

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 1

Eşti aici

CUNOŞTI ACELE HĂRŢI din mall-uri care spun „Te afli aici"? Ele există ca să te direcţioneze într-un teritoriu necunoscut, să-ţi spună unde eşti, unde vrei să mergi şi cum să ajungi acolo.

Unii oameni nu au nevoie de aceste hărţi. Ei sunt înzestraţi cu o busolă interioară care-i direcţionează automat. Ei fac întotdeauna turul corect şi ajung acolo unde intenţionau, alegând cel mai optim traseu.

Unii oameni trec de fapt prin viaţă în acest fel, nu doar în mall-uri, ci şi în anii de şcoală, în carierele lor, în căsniciile lor, în relaţiile lor de prietenie. Când întâlnim oameni ca aceştia, spunem că au experienţă. Ei ştiu cine sunt şi încotro se îndreaptă. Ne simţim în siguranţă în preajma lor. Simţim că toate surprizele vor fi doar surprize plăcute. Ei sunt modelele noastre de viaţă şi eroii noştri.

Cu toţii cunoaştem astfel de oameni. Pentru unii dintre noi sunt mamele sau taţii noştri – oameni care au fost exemple extraordinare în copilăria noastră indisciplinată. Pentru alţii este consoarta (proverbiala „jumătate"). Pentru alţii este un profesor de la facultate – prima persoană care a reuşit să ne cunoască cu adevărat (dar mai multe despre asta mai târziu). Poate fi un mentor de la serviciu, un profesor din liceu, un erou din cărţile de istorie, de exemplu Lincoln sau Churchill, un lider religios, ca Buddha, Iisus sau Mohammed. Poate să fie chiar şi o celebritate (cunosc un om care rezolvă orice situaţie dificilă întrebându-se: „Oare ce ar face Paul Newman?").

Ce au toţi aceşti oameni în comun este un extraordinar simţ legat de ceea ce sunt ei înşişi, care se transformă în esenţa perfectă despre cum să furnizeze informaţiile şi altora.

Câţiva oameni par să nu aibă niciodată nevoie de ajutor pentru a ajunge acolo unde şi-au propus. Ei nu au nevoie de ajutorul meu.

Oamenii pe care i-am cunoscut în timpul activităţii mele ca mentor executiv sunt oameni care şi-au pierdut într-un fel sau altul propria lor hartă interioară de tipul *Te afli aici*. De exemplu:

Primul caz. *Carlos este directorul executiv al unei prospere companii de alimente. Este genial, foarte muncitor şi un expert în domeniul său. El a început cu o mică fabrică şi a ajuns, prin vânzări şi marketing, la cel mai înalt nivel. Nu există nimic în activitatea lui pe care el să nu-l fi văzut direct. Ca mulţi oameni creativi, el este şi foarte activ, având un metabolism şi o atenţie ieşite din comun. Îi place să se plimbe prin fabrici, să treacă pe la angajaţi, să vadă la ce lucrează şi să vorbească vrute şi nevrute. Carlos iubeşte oamenii şi îi place să discute cu ei. În definitiv, Carlos este un individ fermecător, cu excepţia momentelor în care îl ia gura pe dinainte.*

Acum o lună, echipa lui de creaţie i-a prezentat câteva idei pentru ambalajul unei noi linii de snacksuri. Carlos a fost încântat de ambalaje. A avut doar o sugestie.

„Ce spuneţi dacă am schimba culoarea într-un albastru deschis?", a spus el. „Albastrul trimite cu gândul la ceva scump şi superior."

Designerii au revenit cu ambalajele modificate. Carlos părea mulţumit de rezultate. Dar deodată spuse cu voce tare: „Cred că ar fi mai bine pe roşu."

Echipa de creaţie şi-a dat la unison ochii peste cap. Erau zăpăciţi. Cu o lună în urmă preşedintele lor spusese că preferă albastrul. Au muncit pe brânci să furnizeze un produs finit pe placul său, iar acum s-a răzgândit. Au plecat de la şedinţă descurajaţi şi mai puţin încântaţi de Carlos.

Carlos este un preşedinte foarte sigur de sine, dar are proasta deprindere să formuleze fiecare monolog în capul lui. Nu-şi dă deloc seama că acest obicei devine o chestiune apăsătoare de îndată ce te

afli pe o poziţie de conducere. Un umil funcţionar care-şi exprimă clar punctul de vedere nu atrage atenţia angajaţilor dintr-o companie. Dar când directorul executiv îşi exprimă punctul de vedere, toată lumea devine atentă dintr-odată. Cu cât te afli mai sus pe scara ierarhică, cu atât mai mult sugestiile tale devin ordine.

Carlos crede că a pus pur şi simplu o idee pe tapet, să vadă dacă se prinde ceva. Angajaţii săi cred că le dă un ordin direct.

Carlos crede că este vorba despre democraţie, fiindcă tuturor le este permis să-şi spună părerea. Angajaţii săi cred că este monarhie, iar Carlos este rege.

Carlos crede că le oferă oamenilor avantajul anilor săi de experienţă. Angajaţii săi consideră că este vorba despre management la nivel micro şi există un amestec excesiv.

Carlos habar n-are cum furnizează informaţiile angajaţilor săi.

El este vinovat de obiceiul numărul 2: adaugă prea multă valoare.

Al doilea caz: *Sharon este redactor la o revistă importantă. Ea este foarte motivată, eficientă, logică şi plină de farmec. Pentru cineva care şi-a petrecut majoritatea vieţii sale de adult lucrând cu poze şi cuvinte, ea şi-a dezvoltat impresionante abilităţi legate de lucrul cu oamenii. Ea crede că poate convinge pe oricine dacă într-adevăr îşi pune în minte să o facă. Poate reuşi să convingă scriitorii recalcitranţi să predea materialul înainte de expirarea termenului limită. Ea poate convinge personalul să stea la birouri până târziu în noapte, atunci când decide să modifice viitorul număr în ultimul minut. Directorul de ziar o roagă adesea să-i sune pe potenţialii cumpărători de spaţiu publicitar în revistă, datorită farmecului şi abilităţii ei de a vinde revista.*

Sharon este deosebit de mândră de abilitatea ei de a recunoaşte tinere talente editoriale şi de a le educa. Dovada constă în strălucitoarea şi eficienta echipă editorială pe care a format-o. Redactorii de la revistele concurente îi numesc „sharonişti", din cauza supunerii lor aproape militante faţă de Sharon. Lucrează cu ea de ani de zile. Loialitatea lor este de neclintit. Şi Sharon răspunde afecţiunii lor cu

o la fel de puternică loialitate. Acea loialitate poate fi excesivă, mai ales dacă lucrezi pentru Sharon, dar în nici un caz să o califici ca „sharonistă".

În şedinţa editorială de astăzi, în care s-au discutat viitoarele sarcini, Sharon a făcut o observaţie legată de ceea ce putea deveni o bună poveste de copertă. Unul dintre sharonişti a sprijinit imediat ideea, spunând că era „strălucitoare". Sharon şi-a atribuit povestea. Şi întâlnirea a continuat în acest fel, Sharon dând fiecăruia dintre favoriţi câte ceva de făcut – iar aceştia restituindu-i favorurile prin linguşiri, fiind de acord cu tot ceea ce spune.

Dacă erai unul dintre angajaţii favoriţi ai lui Sharon, sărbătoarea iubirii de la şedinţa de plan editorial ţi se părea ceva obişnuit. Pe de altă parte, dacă nu erai unul dintre favoriţii lui Sharon sau se întâmpla să nu cazi de acord cu ea, nivelul de linguşeală din cameră ar fi fost evident şi dezgustător. După câteva luni în care te-ai fi lovit de acest comportament, ţi-ai fi trimis CV-ul la alte reviste.

Nici unul dintre aceste lucruri nu i-a fost clar lui Sharon, care din alte puncte de vedere era extraordinar de perspicace în privinţa oamenilor şi a motivaţiilor acestora. Ea a crezut că era un lider eficient. A stimulat dezvoltarea oamenilor, care au împărtăşit viziunea ei referitoare la revistă. Ea a pus bazele unei echipe puternice, care acţiona excepţional.

Sharon a crezut că a stimulat personalul să se dezvolte şi în cele din urmă să rivalizeze cu succesul ei.

Personalul din afara cercului ei interior era de părere că ea încuraja linguşeala.

Sharon este vinovată de obiceiul numărul 14: joaca de-a favoriţii.

Al treilea caz. Martin este consultant financiar pentru o importantă firmă din oraşul New York. Administrează banii unor persoane cu o avere foarte mare. Valoarea minimă de pornire a unui cont este de 5 milioane de dolari. Martin este foarte bun în ceea ce face. El are un salariu format din şapte cifre. Este mult mai puţin decât fac majoritatea clienţilor săi într-un an, dar Martin

nu-i invidiază şi nici nu se simte ofensat. El se hrăneşte cu investiţii şi le respiră. Îi place să ofere servicii valoroase pentru clienţii lui bogaţi, cei mai mulţi dintre ei preşedinţi de companii, unii dintre ei ajunşi antreprenori prin propriile lor puteri, câţiva dintre ei reprezentanţi de vedete, iar restul beneficiari sau moştenitori de averi. Martin se înţelege foarte bine cu clienţii săi. Îi place să vorbească cu ei la telefon şi să le ofere sfaturi din propria experienţă, la prânz sau la cină – la fel de mult cum îi place să învingă piaţa cu 4 procente în fiecare an. Martin nu este managerul altor oameni. El acţionează ca un lup singuratic la propria-i firmă. Singura lui obligaţie este cea pe care o are faţă de clienţii săi – să vadă că sunt fericiţi cu starea portofoliilor lor în fiecare an.

Astăzi este una dintre cele mai importante zile din viaţa lui Martin. A fost invitat să administreze o parte din portofoliul de investiţii al uneia dintre cele mai admirate companii din America. Oamenii cu averi imense procedează frecvent astfel, încredinţând milioanele lor mai multor manageri, ca măsură de protecţie. Martin are şansa să se întâlnească cu un grup de elită, la sediul unei firme de top, condusă de un adevărat titan. Dacă va avea succes, din această relaţie poate câştiga mulţi clienţi noi.

Îl sună pe titan din biroul său situat în vârful Rockefeller Centre. Martin ştie că asta este singura lui şansă de a-i face acelei persoane importante o impresie bună. Are o oră să-i câştige încrederea – şi milioanele din cont.

Martin a făcut acest lucru de multe ori. Dă dovadă de un echilibru tipic unui luptător, dar şi de încredere atunci când „se vinde" unui client – şi el are un palmares excelent în ceea ce priveşte învingerea pieţei. Deci este puţin probabil să nu se ridice la înălţimea ocaziei pe care o are cu titanul.

Imediat ce intră în biroul titanului, când acesta îl roagă să-i spună ceva despre el, Martin începe să-i vorbească despre experienţa sa. Încearcă să-l impresionez cu tranzacţiile sale, explicându-i extrem de detaliat raţiunea fundamentală a investiţiilor lui şi modul în care a depăşit cu mult firmele concurente. Vorbeşte despre clienţii importanţi pe care-i are. Schiţează câteva idei pe care le are pentru

portofoliul titanului şi explică care este direcţia în care crede el că se vor îndrepta pieţele în viitorul apropiat şi pe termen lung.

Martin este atât de entuziasmat încât nu observă că ora programată a zburat într-o clipă. Acesta este momentul când titanul se ridică şi îi mulţumeşte lui Martin pentru că şi-a făcut timp să se întâlnească. Martin este puţin surprins de sfârşitul brusc al întâlnirii. El nu a avut niciodată şansa să-l întrebe pe titan ce anume doreşte, ce atitudine are faţă de risc şi ce caută în portofoliul unui manager. Dar pe măsură ce rememorează întâlnirea, Martin este satisfăcut că s-a prezentat într-o lumină bună, atingând toate caracteristicile relevante în scurta lui prezentare.

În următoarea zi Martin primeşte un bilet scris de mână de la titan, în care acesta îi mulţumea politicos, precizând totodată că va merge în altă direcţie. Martin a pierdut contul şi nu are nici o idee din ce cauză.

Martin a crezut că l-a convins pe titan prin dovezi evidente, cu perspicacitatea lui financiară.

Titanul se gândea: „Ce măgar egoist. Când avea de gând să mă întrebe ce urmăresc eu? N-am să-l las niciodată pe acest tip în preajma banilor mei."

Martin se face vinovat de obiceiul numărul 20: o nevoie excesivă de a fi „eu".

Nu este vorba despre faptul că aceşti oameni nu ştiu cine sunt sau încotro se duc, sau ce vor să realizeze. Nu este vorba despre faptul că nu au un simţ corespunzător al valorilor pe care le au. De fapt, ei sunt înclinaţi să aibă foarte mult succes (iar respectul lor faţă de sine tinde adesea să fie excesiv). Ceea ce este greşit este faptul că nu au nici o idee despre modul în care comportamentul lor afectează oamenii din jur – şefii lor, colegii, subordonaţii, cumpărătorii şi clienţii. (Şi asta nu este valabil numai la serviciu; este valabil şi în viaţa lor personală.)

Ei cred că au toate răspunsurile, dar ceilalţi văd această atitudine ca pe o aroganţă.

Ei cred că îşi aduc contribuţia la o situaţie prin critici utile, dar ceilalţi consideră că este o intervenţie inoportună.

Ei cred că deleagă sarcinile, dar ceilalţi consideră că se sustrag de la asumarea responsabilităţilor.

Ei cred că îşi ţin gura, dar ceilalţi interpretează acest lucru ca pe o indiferenţă.

Ei cred că oferă oamenilor posibilitatea de a gândi pentru ei înşişi, dar ceilalţi consideră că sunt ignoraţi.

Odată cu trecerea timpului, aceste „mici" puncte slabe de la locul de muncă încep să distrugă puţin câte puţin bunăvoinţa pe care am acumulat-o în viaţă şi ceea ce alţi oameni transmit în mod normal colegilor şi prietenilor lor. Acest lucru se întâmplă când micile iritaţii se transformă într-o adevărată criză.

De ce s-a întâmplat asta? De cele mai multe ori, din cauză că busola interioară a oamenilor, cea a decentei „reguli de aur" a comportamentului, a ieşit din tiparele normale – şi ei nu mai au nici un indiciu referitor la poziţia în comparaţie cu cea a colegilor.

Într-un articol apărut în *The New Yorker*, regizorul de film Harold Ramis a comentat motivele pentru care cariera lui Chevy Chase, unul dintre starurile din *Caddyshack*, a luat-o pe o pantă descendentă. Ramis spunea: „Cunoşti conceptul de *proprioceptivitate*, despre cum de ştii unde te afli şi cum să te orientezi? Chevy şi-a pierdut simţul proprioceptivităţii şi a pierdut contactul cu ceea ce a transmis oamenilor. Este ciudat, pentru că nu ai putea scrie despre Chevy ca despre un personaj dintr-un roman, fiindcă întreaga lui atitudine este una de superioritate: „Eu sunt Chevy Chase şi tu nu eşti."

Ei bine, am colaborat în calitate de mentor cu oameni de succes care au un simţ de proprioceptivitate nedezvoltat. Se uită la harta vieţii şi a carierei lor. Le spune „Te afli aici", dar ei nu acceptă acest lucru. Ei se opun adevărului. Ei îşi închipuie (ca faimoasa linie a lui Chevy Chase): „Eu am succes şi tu n-ai". Sunt îndreptăţiţi să se gândească: „De ce să schimb ceva dacă funcţionează şi aşa?"

Mi-aş dori să am puterea să-mi pocnesc degetele şi să-i fac pe aceşti oameni să vadă imediat nevoia de schimbare. Mi-aş dori să-i pot îndrepta către *Groundhog Day* (un alt film al lui Ramis şi unul dintre

favoritele mele, pentru că se referă la modul în care oamenii se pot schimba în bine) şi să-i fac să retrăiască aceeaşi zi – probabil cea mai rea zi – tot mereu, până o iau pe drumul cel bun. Mi-aş dori să am temperamentul să-i scutur de umeri şi să-i fac să înfrunte realitatea. Mi-aş dori să pot transforma defectele lor în boli ameninţătoare, pentru că îi va constrânge să se schimbe, privind pedeapsa cu moartea.

Dar nu pot şi nu vreau. În schimb, le arăt acestor oameni ceea ce gândesc *cu adevărat* colegii lor de serviciu despre ei. Se numeşte feedback. Este singura armă pe care am nevoie să o arăt oamenilor: „Te afli aici". Şi în această carte îţi voi arăta cum să mânuieşti această armă pentru tine şi pentru alţii.

Nu-ţi ia mult să-i faci pe oameni să se reorienteze – să iasă din labirint şi să se întoarcă pe calea cea dreaptă. Problemele pe care le vom cerceta în această carte nu sunt boli care să pună viaţa în pericol (deşi, ignorate prea multă vreme, pot distruge o carieră). Nu sunt boli adânc înrădăcinate ce necesită ani de terapie sau tone de medicamente pentru a fi eliminate. De cele mai multe ori, sunt simple ticuri de comportament – obiceiuri proaste pe care le repetăm de nenumărate ori pe zi la locul de muncă – care pot fi vindecate prin (a) clarificare, (b) arătând răul pe care le-au produs oamenilor din jurul lor şi (c) demonstrând că dacă apelezi la un mic şiretlic comportamental poţi ajunge mult mai repede la un rezultat pozitiv.

Se aseamănă puţin cu un actor de teatru care merge pe o linie centrală într-o comedie – şi în acest fel distruge orice şansă să culeagă o mulţime de hohote de râs din partea publicului. Este treaba regizorului să ştie acest lucru şi să schimbe distribuţia astfel încât publicul să râdă în hohote. Nici un zâmbet, nici o comedie. Dacă actorul nu poate ajusta transmiterea cu succes, producătorul va găsi pe cineva care poate.

Ei bine, gândeşte-te la mine ca la un regizor.

Un ziarist mi-a spus odată că cel mai important lucru pe care l-a învăţat în cariera lui este acesta: „Pune o virgulă în locul greşit şi tot înţelesul se schimbă". Poţi avea o admirabilă abilitate ca ziarist. Poţi investiga faptele asemenea echipei din serialul CSI. Poţi intervieva oameni ca şi cum i-ai cunoaşte de o viaţă. Poţi empatiza cu victimele şi

să jupoi răufăcătorii. Poţi să răsuceşti frumos cuvintele până la termenul final şi să creezi metafore pline de înţeles, care îi face pe cititori să suspine de admiraţie. Şi totuşi, dacă pui o virgulă în locul greşit, acel mic păcat poate distruge toată contribuţia ta.

Gândeşte-te la mine ca la un specialist sever când vine vorba de probleme de gramatică, care te poate apăra de punctuaţia folosită greşit.

Bucătarul-şef de la restaurantul meu preferat din San Diego mi-a spus că preparatul său favorit reuşeşte sau nu datorită unui ingredient secret (pe care, asemenea reţetei Coca Cola, păzită cu străşnicie, refuză să îl dezvăluie). Dacă nu a pus acel ingredient, porţia se întoarce în bucătărie doar pe jumătate mâncată. Dacă se află acolo în cantităţile potrivite, farfuriile se întorc curate.

Gândeşte-te la mine ca la o persoană care ia masa şi care trimite înapoi mâncarea neatinsă, pentru că ai uitat ingredientul magic.

Actorii merg pe o linie. Scriitorii scapă virgule. Bucătarii omit un ingredient cheie. Despre asta vorbim aici în spaţiul de lucru: oameni care fac în mod repetat un lucru supărător la serviciu – şi nu îşi dau seama că acest mic defect sabotează astfel cariera lor de aur. Şi, mai rău, ei nu înţeleg că (a) acest lucru se întâmplă şi (b) ei nu pot remedia lucrurile.

Această carte este harta ta – o hartă ce poate răsuci labirintul de încurcături greşite de la locul de muncă într-o linie dreaptă orientată către vârf.

Pe curba a ceea ce poate fi o carieră lungă şi plină de succese vei fi întotdeauna în tranzit de „aici" către „acolo".

Aici poate fi un loc minunat dacă eşti un om de succes; aici este exact locul unde vrei să te afli. Aici este un loc unde poţi fi directorul executiv al unei companii prospere. Aici este un loc unde poţi fi redactorul uneia dintre revistele de top din America. Aici este un loc unde poţi fi director financiar la cerere.

Dar aici poate fi totodată un loc unde poţi avea succes în ciuda defectelor tale de comportament sau a relaţiilor interpersonale.

Acesta este motivul pentru care vrei să mergi „acolo". Acolo poate fi un loc mai bun. Acolo este un loc unde poţi fi un director executiv care este văzut ca un mare lider deoarece nu stă în calea oamenilor săi.

Acolo este un loc unde poţi fi un mare redactor care îşi construieşte o echipă puternică şi îi tratează pe cei din jur cu respect.

Acolo este un loc unde poţi fi un profesionist financiar care este un bun ascultător şi transmite mesajul prin care arată că îi pasă mai mult de dorinţa clientului decât de nevoile sale.

Nu trebuie să fii un director executiv, un redactor-şef sau un vrăjitor financiar pentru a beneficia de această carte. Uită-te la harta ta personală. Trasează distanţa dintre viziunea ta de „aici" şi de „acolo".

Te afli aici.

Poţi ajunge acolo.

Dar trebuie să înţelegi că tot ceea ce te-a adus aici nu te va duce mai departe.

Să înceapă călătoria.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 2

Destul despre tine

SĂ VORBIM DESPRE MINE. Cine sunt eu ca să-ţi spun ţie cum să te schimbi?

Cariera mea a început cu un telefon primit din partea directorului executiv al unei companii din topul Fortune 100. Tocmai propusesem un lider ca director executiv al departamentului de resurse umane. Asta făceam eu la sfârşitul anilor 1980: consiliam departamentele de resurse umane despre cum să identifice viitorii lideri din compania lor şi să creeze programe pentru a-i transforma în lideri mai buni. Directorul executiv a frecventat un curs şi trebuie să fi auzit ceva ce l-a impresionat. De aceea m-a sunat pe mine. Avea el ceva în gând.

„Marshall, am un tip care conduce o divizie mare, care are rezultate de excepţie în fiecare trimestru", a spus directorul executiv. „Este tânăr, deştept, motivat, muncitor, întreprinzător, creativ, fermecător, arogant, încăpăţânat, ştie toate mişcările. Necazul este că suntem o companie construită pe valoarea echipei şi nimeni nu crede că este un jucător de echipă. Îi dau un an să se schimbe sau îl dau afară. Dar ştii ceva, ar valora o avere pentru noi dacă l-am putea schimba pe acest tip."

Urechile mele s-au ciulit la cuvântul „avere". Până atunci învăţasem grupuri mari de oameni cum să schimbe obiceiurile nepotrivite în rândul membrilor şi subordonaţilor. Nu am lucrat niciodată faţă în faţă cu un executiv şi cu siguranţă nu cu cineva care era la o depărtare de o uşă de scaunul directorului executiv într-o companie de mai multe miliarde de dolari. Nu-l cunoşteam pe acest individ, dar din prezentarea succintă a directorului executiv aveam o imagine clară în minte.

Era un tip de succes, genul de persoană care reuşise de fiecare dată să urce pe scara ierarhică. Îi plăcea să câştige chiar dacă era la serviciu, la rugbi, într-un joc de poker sau într-o dispută cu un necunoscut. Putea să farmece clientul, să-i învârtă pe toţi în jurul poziţiei lui într-o întâlnire şi să-i facă pe şefii lui să-şi dorească să-l ajute să avanseze în interiorul organizaţiei. Avea un „potenţial înalt" imprimat pe frunte încă din ziua în care a intrat în companie. Era independent din punct de vedere financiar – suficient de bogat ca să nu trebuiască să lucreze, dacă vroia.

Toate acestea – talentul, farmecul şi inteligenţa, neîntreruptul traseu presărat de succese, banii din bancă ce îl făceau să creadă că putea trece uşor peste oricine – l-au transformat pe acest tip într-un puternic amestec de încăpăţânare, mândrie şi simţ de apărare. Cum puteam schimba o asemenea persoană, cineva a cărei viaţă – de la cecul lui de salariu la funcţia sa şi la sute de rapoarte ce compunea munca lui zilnică – era o confirmare că făcea totul corect? Mai mult, chiar dacă aveam o vagă bănuială cum să o fac, de ce aş fi vrut să mă bag în aşa ceva?

Am fost intrigat de provocare şi de cuvântul „avere". Consiliasem până atunci o mulţime de directori de nivel mediu, în şedinţe de grup. Aceştia erau oameni la limita de a atinge succesul, dar care nu ajunseseră încă până acolo. Metodele mele se puteau plia pe mai multe tipuri de persoane. Puteam să iau pe cineva care avea succes şi să-l fac să aibă şi mai mult succes? Ar fi fost un test interesant.

„Cred că aş putea să te ajut", i-am spus directorului executiv.

„Mă cam îndoiesc de acest lucru", a răspuns el.

„Spune-i", am subliniat eu, „că voi lucra împreună cu el timp de un an. Dacă în această perioadă devine mai bun, atunci mă vei putea plăti. Dacă nu se întâmplă acest lucru, nu îmi dai nici un ban."

În următoarea zi am prins zborul spre New York City pentru a-l întâlni pe directorul executiv şi pe şeful de divizie.

Asta se întâmpla acum douăzeci de ani. De atunci, eu personal am consiliat mai mult de o sută de directori executivi aflaţi pe poziţii similare, creiere ale puterii, bogaţi şi realizaţi, care aveau cel puţin un punct slab din punct de vedere profesional.

Asta este ceea ce fac acum. Am un doctorat în psihologie obţinut la Universitatea UCLA şi 29 de ani de experienţă în măsurarea şi analizarea

comportamentului în organizaţii. Acum practic aceste lucruri cu oameni de succes care vor să aibă şi mai mult succes. Jobul meu nu este să-i fac pe ei mai deştepţi sau mai bogaţi. Jobul meu este să-i ajut – să identific un obicei personal care îi deranjează pe colegii săi şi să-i ajut să îl elimine – astfel încât ei să îşi demonstreze valoarea în cadrul organizaţiei. Jobul meu este să-i fac să vadă că abilităţile şi obiceiurile pe care le-au avut până acum ar putea să nu fie abilităţile şi obiceiurile juste care să-i ducă mai departe.

Ceea ce i-a adus aici nu-i va duce neapărat mai departe.

Dar nu lucrez doar cu cei care au un succes foarte mare. Asta este o parte decisivă a afacerii mele, dar îmi petrec majoritatea timpului consiliind oameni care aspiră undeva mai sus de vârful piramidei absolute din scara organizaţională.

Şi ei au nevoie de ajutor. Nu există nici o corelaţie între poziţia unui individ într-o piramidă a unei corporaţii şi ceea ce gândesc colaboratorii săi referitor la abilităţile lor interpersonale. Managerii de nivel mediu nu sunt mai puţin scutiţi decât directorii executivi în a fi percepuţi ca aroganţi, distraţi, nepoliticoşi şi falşi atotştiutori. Publicul meu ţintă este uriaşul grup de oameni care are succes, dar vrea să aibă şi mai mult.

Instruiesc oamenii să se comporte cu decenţă la locul de muncă – expunându-i unui regim simplu, dar sever.

Pentru început, cer un feedback complet de la colegii lor – atâta timp cât pot vorbi cu toată lumea din interiorul organizaţiei, incluzând adesea şi membrii familiei – pentru o evaluare cuprinzătoare a puterii lor şi a punctelor slabe.

Apoi îi confrunt cu ceea ce toată lumea crede cu adevărat. Dacă ei acceptă această informaţie, atunci sunt de acord că o anumită problemă de comportament poate fi remediată şi să se oblige să-şi schimbe acel comportament. Apoi le voi arăta cum să o facă.

Îi ajut să *îşi ceară scuze* tuturor celor afectaţi de comportamentul lor defectuos (deoarece este singura cale să ştergi bagajul negativ asociat cu acţiunile anterioare) şi să ceară ajutor pentru a se descurca mai bine.

Îi ajut *să facă* publice eforturile lor de a se descurca mai bine, pentru că trebuie să le spui oamenilor că încerci să te schimbi; ei nu vor observa singuri acest lucru.

Apoi îi ajut *să urmeze* cu sfinţenie programul în fiecare lună, alături de colegii lor, pentru că este singura cale onorabilă de a afla cum să faci, reamintindu-le, de asemenea, oamenilor că încerci în continuare.

Ca o parte esenţială al acestui proces, învăţ oamenii să *asculte fără prejudecăţi* ceea ce au de spus colegii lor, membrii familiei şi prietenii – adică să asculte fără să întrerupă sau să judece.

Le-am arătat, de asemenea, singurul răspuns adecvat faţă de ceea ce cred ei că este *recunoştinţă*. Adică, i-am învăţat cum să spună „mulţumesc" fără să distrugă gestul sau să-l înfrumuseţeze. Sunt un apărător înfocat al mulţumirilor.

În cele din urmă, i-am învăţat miracolul *feedforward-ului*, care este „farmecul meu special" metodologic de a smulge sfaturi de la oameni în ceea ce pot face ei pentru a fi mai buni în viitor.

De cele mai multe ori, pentru ca aceşti oameni obişnuiţi să aibă realizări foarte mari este destul de greu, dar după o perioadă cuprinsă între 12 şi 18 luni, întotdeauna devine mult mai simplu – nu numai în propria lor minte, ci, mai important, din punctul de vedere al colegilor.

Aşa cum spuneam, este un simplu procedeu, dar modul în care am ajuns aici ar putea umple o carte – această carte. Şi mă grăbesc să adaug că aceasta este o carte care ajută mult mai mulţi oameni, nu doar pe cei cu un succes foarte mare. Se aseamănă cu instrucţiunile de golf doar pentru jucătorii din turneul PGA. Un exerciţiu interesant, poate, dar folositor pentru doar 0,000001% dintre jucătorii de golf din întreaga lume. Nu merită efortul.

Nu folosesc întâmplător o analogie cu lumea golfului. Locuiesc alături de un teren de golf, unde pot observa jucătorii şi sunt convins că în contextul ajutării oamenilor de succes să fie mai buni, nimic nu e mai important decât lecţia de golf. Jucătorii suferă cu toţii de simptomul oamenilor de succes, poate chiar mai acut.

Dintr-un singur punct de vedere se înşală în privinţa succesului lor. Ei pretind (şi chiar cred) că fac lucrurile mai bine decât în realitate. Dacă, la 90 de lovituri dintr-o sută dau una de excepţie, acea rundă excepţională va deveni curând „jocul lor obişnuit".

De asemenea, jucătorii de golf se amăgesc şi atunci când vine vorba de modul în care şi-au dobândit succesul. De aceea, ei înşişi se recompensează cu o a doua lovitură, atunci când prima este greşită, mută mingea dintr-o poziţie stângace, omiţând să ia în calcul şi lovitura greşită, jucându-se cu regulile şi cu formularele, toate acestea pentru a da senzaţia că fac un joc mai bun decât au în realitate.

Jucătorilor de golf le plac oamenii de afaceri şi tind să se înşele atunci când vine vorba de punctele lor tari sau slabe. Îşi neagă punctele slabe, ceea ce explică de ce petrec majoritatea timpului practicând loviturile la care sunt deja buni şi puţin timp în zonele jocului ce necesită muncă.

Aceste caracteristici sunt diferite de cele ale şefilor care pretind că au mai mult succes decât în realitate şi care cred că sunt buni în zone în care ceilalţi ştiu că sunt slabi?

Jucătorii de golf – asemenea liderilor pe care îi consiliez – au o singură calitate de excepţie: indiferent cât sunt de buni, chiar dacă joacă la nivel profesionist sau de amatori, *toţi vor să fie mai buni.* De aceea ei exersează mereu, îşi planifică lecţiile, probează noile echipamente şi studiază cu atenţie sfaturile din reviste şi cărţi.

Acesta este spiritul care stă la baza acestei cărţi. Este ţinta oricui *vrea să ajungă mai sus* – la serviciu, acasă sau în orice alt loc.

Dacă iei în considerare faptul că te pot ajuta, în ciuda succesului tău demonstrabil şi al lăudabilului respect de sine, s-ar putea să nu fii la fel de bun pe cât crezi că eşti, fiindcă fiecare dintre noi are un loc în machiajul comportamental care e murdar, iar aceste locuri murdare pot fi indicate cu precizie şi să crească în timp, făcând din lumea înconjurătoare un loc mai puţin bun.

Perfect. Destul despre mine. Să ne întoarcem la tine.

CAPITOLUL 3

Iluzia succesului sau de ce ne opunem schimbării

UNUM, O COMPANIE DE ASIGURĂRI, a avut acum câţiva ani o reclamă care prezenta un puternic urs grizzli în mijlocul unei ape învolburate, cu gâtul lungit la maxim, cu fălcile larg deschise, cu dinţii ieşiţi în afară. Ursul era pe cale să prindă în aer un somon ce sărea în râu. Titlul era următorul: PROBABIL CĂ TE SIMŢI ASEMENEA *URSULUI*. AM VREA SĂ-ŢI SUGERĂM CĂ TU EŞTI SOMONUL.

Reclama era menită să vândă asigurări în caz de accidente, dar m-a izbit, fiind o puternică declaraţie referitoare la modul în care noi înşine ne amăgim la locul de muncă atunci când vine vorba de realizările noastre, poziţia noastră sau contribuţiile noastre. Noi:

- Supraapreciem contribuţia noastră la un proiect;
- Suntem onoraţi, parţial sau complet, pentru succesele care într-adevăr aparţin altora;
- Avem o opinie foarte bună despre abilităţile noastre superioare şi poziţia noastră comparativ cu cea a colegilor;
- Ignorăm în mod convenabil eşecurile costisitoare şi liniile moarte pe care le-am creat;
- Exagerăm impactul proiectelor noastre asupra profiturilor nete pentru că nu luăm în calcul costurile reale şi ascunse din proiectele noastre (costurile sunt problemele altcuiva; succesul este al nostru).

Toate aceste iluzii sunt un rezultat direct al succesului, nu al eşecurilor. Pentru că obţinem sprijin pozitiv din succesele noastre de altădată (şi în saltul intelectual asta este uşor de explicat), noi credem că succesul nostru anterior garantează succesul viitor.

Nu este neapărat un lucru rău. Această credinţă neîntemeiată în divina omniscienţă ne face să fim plini de încredere, indiferent cât de lipsită de temei este. Poate îndepărta nesiguranţa. Ne poate orbi în faţa primejdiilor şi a provocărilor din munca noastră. Dacă am avea o capacitate de înţelegere totală asupra realităţii, să vedem fiecare situaţie exact aşa cum este, nu ne-am mai da jos din pat dimineaţa. La urma urmelor, cele mai realiste persoane din societatea noastră sunt deprimaţii cronici.

Dar amăgirea noastră a devenit o obligaţie serioasă în condiţiile în care avem nevoie de schimbare. Stăm aici cu aceleaşi sentimente de bunăvoinţă, şi când cineva încearcă să ne schimbe, privim zăpăciţi în jur.

Este un răspuns interesant, compus din trei părţi.

Mai întâi, credem că cealaltă parte este neclară. Ei sunt informaţi greşit şi nu ştiu despre ce vorbesc. Ei ne-au încurcat cu cineva care într-adevăr are nevoie de schimbare, dar noi nu suntem acele persoane.

În al doilea rând, de îndată ce îşi dau seama că poate cealaltă parte nu este confuză – poate cunoştinţele lor despre modul nostru de a percepe lipsa succesului este corect – intrăm într-un proces de negare. Dezaprobarea nu se pune în practică şi la noi, sau altfel nu am avea atâta succes.

În cele din urmă, când toate celelalte se năruie, atacăm cealaltă parte. Noi discreditâm mesagerul. „De ce un tip deştept ca mine", ne gândim: „ascultă de un ratat ca tine?"

Acelea sunt doar răspunsurile de suprafaţă – mecanismele de negare. Iată câteva dintre explicaţiile pozitive pe care oamenii de succes le atribuie (a) realizării lor din trecut, (b) abilităţii lor de a influenţa succesul (mai degrabă decât să se încreadă în noroc), (c) convingerii optimiste că succesul lor va continua în viitor şi (d) simţului lor de control asupra propriului destin (care nu este controlat de forţe exterioare) – şi obţinem un cocteil al rezistenţei împotriva schimbării.

Patru convingeri cheie ne ajută să devenim oameni de succes. Fiecare dintre ele ne poate determina să ne schimbăm. Acesta este paradoxul succesului. Aceste convingeri care ne-au adus *aici* ne pot ţine pe loc în încercarea noastră de a ajunge *mai departe*. Să privim mai de aproape fiecare dintre aceste convingeri care ne împiedică să ne schimbăm prejudecăţile.

Prima convingere: Am reuşit

Aceasta este convingerea oamenilor de succes în *abilităţile şi talentul* lor.

Oamenii de succes au o idee care se desfăşoară în tăcere prin gândurile, prin venele şi prin creierul lor toată ziua. E o incantaţie care funcţionează aşa: „Am reuşit. Am reuşit. Am reuşit.". Este felul lor de a-şi spune că au abilităţile şi talentul să câştige şi să continuie să câştige. Chiar dacă vocea se află în mintea lor, asta este ceea ce îşi spun oamenii de succes.

S-ar putea să nu crezi acest lucru. Poţi să crezi că este vorba despre nebunia care a cuprins eul, dar uită-te la tine. Cum ai încredere să te trezeşti dimineaţa şi să pleci la serviciu plin de optimism, dorinţă şi nerăbdarea să te întreci? Nu pentru că-ţi reaminteşti de toată zăpăceala pe care ai provocat-o şi nereuşitele pe care le-ai suportat în ultimele zile. Din contră, pentru că ai uitat nereuşitele şi ai ales să evoci succesele tale. Dacă eşti ca persoanele pe care le cunosc, te concentrezi mereu pe aspectele pozitive, evocând situaţiile în care tu erai vedeta, unde ai uluit şi ai fost admirat, şi ai ieşit undeva pe un loc de top. Ar putea fi acele cinci minute dintr-o întâlnire, când ai luat cuvântul şi ai precizat argumentele necesare. (Cine nu ar urmări acea trăsătură principală ca şi cum ar fi cea mai bună dintre toate?) Ar putea fi memoriul tău întocmit cu artă, pe care şeful l-a lăudat şi despre care a spus tuturor din companie. (Cine nu ar vrea să recitească acel memoriu în timpul liber?) Indiferent de dovadă, dacă este un final fericit ce ne face să apărem într-o lumină bună, ne vom aduce aminte de el şi îl vom repovesti oricui ne va asculta.

Vei observa aceeaşi părere la prietenii tăi de succes, doar prin poveştile pe care le auzi în mod repetat. Îşi relatează ei gafele? Sau îşi

povestesc situaţiile în care au triumfat? Dacă sunt prieteni de succes, cred că este valabilă ultima variantă.

Când vine vorba de gândurile noastre, nu ne dezaprobăm singuri, ci exagerăm. Şi acesta este un lucru bun. Fără el nu am mai putea să ne trezim dimineaţa.

O dată am purtat o asemenea conversaţie cu un jucător de baseball din Liga Mare. Fiecare echipă are un aruncător precis care loveşte mai bine decât alţii. El mi-a spus: „Când stau faţă în faţă cu un aruncător căruia i-am lovit bine în trecut, întotdeauna mă ridic la modul lui de a gândi. Eu «îl stăpânesc» pe tipul ăsta. Asta-mi dă încredere".

Nu este surprinzător. Pentru oamenii de succes, trecutul este mereu preludiul – şi trecutul este întotdeauna colorat în roz. Dar a dus acea gândire cu un pas mai departe.

„Ce-i cu aruncătorii cărora nu le loveşti bine?" am întrebat. „Cum te descurci cu un aruncător care «te stăpâneşte» pe tine?"

„La fel", a spus el. „Mă ridic la modul lui de a gândi. Pot să-l lovesc pe tipul ăsta. Am mai făcut-o şi înainte, cu alţii mai buni".

Cu alte cuvinte, nu numai că se sprijină pe succesele sale din trecut ca să-şi menţină atitudinea de succes, dar se încrede în asta chiar şi când performanţele sale din trecut nu erau *aşa* roz, când dovezile au contrazis încrederea în sine. Oamenii de succes nu beau niciodată dintr-un pahar care este pe jumătate gol.

Ei fac la fel chiar şi când este un efort de echipă. Nu cred numai că au dobândit rezultate, ci sunt înclinaţi să creadă că acea *contribuţie a lor* a fost mult mai importantă decât sugerează faptele.

Am cerut celor trei parteneri ai mei de afaceri să estimeze procentul pe care l-a adus fiecare ca profituri ale parteneriatului nostru. De când am fost asociatul principal în această întreprindere deosebită, ştiam adevăratele cifre. Aprecierea mixtă se ridica la 150 de procente! Fiecare dintre ei a crezut că a contribuit cu jumătate din profituri.

Acesta nu este numai adevărul oamenilor cu care lucrez. Este valabil la orice loc de muncă. Dacă ceri colegilor tăi să estimeze procentul contribuţiei lor, totalul va depăşi întotdeauna 100 de procente. Nu este nimic greşit în asta. Tu vrei să ai în preajmă oameni încrezători. (Dacă

totalul tău va însuma vreodată mai puţin de 100 de procente, îţi propun să îţi găseşti colegi noi.)

Această convingere de tipul „Am reuşit", pozitivă de cele mai multe ori, devine un obstacol atunci când schimbarea comportamentală este necesară.

Oamenii de succes se compară în mod favorabil cu egalii lor. Dacă ceri profesioniştilor de succes să se evalueze ei înşişi în comparaţie cu egalii lor (aşa cum am făcut cu mai mult de 50.000 de oameni), atunci 80-85% dintre ei vor considera că fac parte din „topul de 20%" al grupului lor – iar 70% dintre ei s-au plasat în topul celor 10%. Această cifră este şi mai mare în rândul profesioniştilor cu un statut social mai înalt, de exemplu medicii, piloţii şi directorii băncilor de investiţii – de pildă, 90% dintre ei s-au plasat ei înşişi în topul celor 10%.

Medicii se amăgesc cel mai mult. Am spus odată unui grup de medici că una dintre cercetările pe care le-am întreprins a dovedit că exact jumătate dintre ei au făcut parte din a doua jumătate a absolvenţilor din anul respectiv. Doi doctori din încăpere au pretins ca asta ar fi imposibil!

Imaginează-ţi că încerci să spui oamenilor că fac ceva greşit şi că au nevoie de schimbare.

A doua convingere: Pot să reuşesc

Acesta este un alt mod de a spune: „Sunt *sigur* că pot reuşi".

Oamenii de succes cred că au capacitatea interioară de a face astfel încât să se întâmple lucruri bune. Nu este chiar ca un act fermecat de carnaval, unde un medium mişcă obiectele de pe masă cu mintea sau îndoaie oţelul. Dar se aseamănă îndeaproape. Oamenii de succes cred că prin intermediul puterii absolute sau personalităţii, sau talentului, sau puterii minţii, pot dirija o situaţie în folosul propriu.

Este motivul pentru care unii oameni îşi ridică mâinile şi se oferă voluntari atunci când şeful spune că are nevoie de oameni care să rezolve o problemă – alţii se ghemuiesc într-un colţ, rugându-se să nu fie luaţi în seamă.

Aceasta este definiţia clasică a eficienţei personale şi poate fi convingerea fundamentală care conduce la succese personale. Oamenii

care cred că pot reuşi văd oportunităţi acolo unde ceilalţi văd ameninţări. Nu se tem de nesiguranţă sau de ambiguitate. Îmbrăţişează această idee. Vor să-şi asume riscuri mai mari şi să aibă beneficii uriaşe. Oferă-le posibilitatea, fiindcă întotdeauna vor paria pe ei înşişi.

Oamenii de succes sunt înclinaţi să aibă un înalt „loc intern al punctelor de control". Cu alte cuvinte, ei nu se simt victime ale destinului. Ei văd succesul pentru ei înşişi şi pentru ceilalţi, în cea mai mare măsură, ca pe o funcţie a motivării oamenilor şi abilităţii – nefiind provocat de destin, şansă întâmplătoare sau factori externi.

Ei sunt de această părere chiar şi atunci când soarta joacă un rol decisiv. Acum câţiva ani, şase dintre partenerii mei doreau să se implice într-o afacere importantă. Fiindcă eram un senior partner ei aveau nevoie de aprobarea mea. M-am împotrivit acestei propuneri, spunându-le că era o idioţenie. Într-un final am fost de acord, dar cu mult tam-tam. Şapte ani mai târziu, ceea ce am primit în urma investiţiei mele idioate a fost cea mai mare sumă scrisă pe un cec vreodată pentru mine. Nu există nici un alt mod să descriu acest fapt, exceptând norocul prostului. Dar mulţi dintre prietenii mei de succes nu judecă lucrurile în acest fel. Faptul că am bani nu prea are de-a face cu norocul, ci este într-adevăr o răsplată pentru anii grei de muncă. Acesta este răspunsul clasic al oamenilor de succes. Suntem înclinaţi să credem că succesul este „câştigat" prin intermediul motivaţiei individuale şi al abilităţii (chiar şi atunci când nu este).

Bineînţeles, această convingere are aproape tot aşa de mult sens ca moştenirea banilor şi consideri că eşti un bărbat care s-a realizat prin propriile sale puteri. Dacă te naşti în a treia bază, nu ar trebui să gândeşti că ai lovit întreit. În orice caz, oamenii de succes cred că există întotdeauna o conexiune între ceea ce au făcut şi cât de departe au ajuns – chiar şi atunci când nu există nici o conexiune. Este amăgitor, dar în acelaşi timp o convingere puternică.

Este cu siguranţă mai bine decât alternativa. Priveşte exemplul oamenilor care cumpără bilete la loteria statului. Este o realitate statistică faptul că loteriile sunt „taxe regresive" ale oamenilor care nu au cele mai ridicate venituri. Jucătorii de loterie serioşi sunt înclinaţi să creadă că succesul este o funcţie a norocului, a factorilor externi sau o şansă

întâmplătoare. (Aceasta este convingerea opusă a celor mai mulţi oameni de succes; de aceea, rareori vezi milionari care răzuiesc bilete). Ei consideră loteria ca pe o manifestare a acestei şanse întâmplătoare. Simt că ar putea avea noroc şi ar putea câştiga milioane de dolari în cazul în care cumpără suficiente bilete de loterie. Studiile arată că oamenii cu aceste convingeri nu sunt înclinaţi să aibă foarte mare succes şi să câştige salarii mari.

Pentru ca lucrurile să meargă şi mai rău, mulţi oameni care câştigă sume mari la loterie investesc greşit câştigurile. Aceleaşi convingeri care-i determină să cumpere sute de bilete de loterie se consolidează atunci când câştigă la loterie. Asta înseamnă că iau decizii iraţionale, sperând din nou că acel noroc – mai exact abilitatea şi inteligenţa – îi va face mai bogaţi. De aceea plonjează în planuri discutabile. Ei nu au fundamentul convingerii că „pot reuşi", deci se încred în noroc.

Oamenii de succes fac comerţ cu această mentalitate de loterie pentru această convingere de neclintit. Şi asta aduce în discuţie alte obstacole pentru a-i ajuta să-şi schimbe comportamentul. Una dintre cele mai mari greşeli ale oamenilor de succes este următoarea presupunere: „Sunt încununat de succes. Mă comport în acest fel. Prin urmare, trebuie să am succes, *pentru că* mă comport în acest fel!". Provocarea este să-i faci să vadă că uneori au succes în ciuda acestui comportament.

A treia convingere: Voi reuşi

Acesta este un alt mod de a spune: „Am *motivarea* pentru a reuşi".

Dacă „Am reuşit" face referire la *trecut* şi „Pot reuşi" la *prezent*, atunci „Voi reuşi" face referire la *viitor*. Oamenii de succes au un optimism extraordinar. Ei nu numai că sunt siguri că pot fabrica succesul, ci cred practic că este datoria lor.

Prin urmare, oamenii de succes sunt înclinaţi să urmărească oportunităţile cu un entuziasm pe care alţii l-ar putea găsi uimitor. Dacă stabilesc o ţintă şi o anunţă public, ei urmăresc să atingă ţinta „indiferent cât le ia". Acesta este un lucru bun. Dar nu poţi să-l transformi cu uşurinţă într-un optimism excesiv. Astfel se explică de ce oamenii de

succes au înclinaţia să fie extrem de ocupaţi şi să înfrunte pericolul care stă în spatele angajamentului.

Poate fi dificil pentru o persoană ambiţioasă, cu o atitudine de tipul „voi reuşi", să spună „nu" oportunităţilor dezirabile. Mulţi dintre directorii cu care am lucrat se simt mai ocupaţi astăzi decât s-au simţit vreodată în viaţa lor. Nu am auzit niciodată ca unul dintre clienţii mei să spună „Nu am destul". Şi nu este aşa pentru că au multe probleme. Când am chestionat directorii despre ceea ce au simţit atunci când şi-au luat angajamente care-i depăşeau, nici unul dintre ei nu a spus că încerca să „salveze corabia care se scufunda". Ei erau extrem de angajaţi pentru că „se înecau într-o mare de oportunităţi".

Poate că asta ţi s-a întâmplat şi ţie. Faci ceva minunat la serviciu. Brusc, foarte mulţi oameni vor să ţi se alăture şi se asociază cu succesul tău. Ei cred, destul de logic, că ai realizat un miracol. Îl poţi realiza încă o dată pentru ei. Şi asemenea oportunităţi se împing în tine într-un ritm pe care nu l-ai mai văzut vreodată. Şi nu eşti îndeajuns de experimentat sau disciplinat să spui „nu" unora dintre ei. Dacă nu eşti atent, vei fi distrus în două moduri – şi ceea ce te-a făcut să te ridici îţi va aduce prăbuşirea.

Clientul meu „voluntar" favorit din Europa era directorul executiv al unei organizaţii de servicii de binefacere printre cele mai mari din lume. Misiunea lui era să ajute cei mai vulnerabili oameni ai lumii. Din nefericire (pentru noi toţi), dorinţa lui era să facă senzaţie. Când oamenii veneau la el pentru ajutor, nu avea inima sau puterea de a spune nu. Totul era condus de convingerea de tipul „vom reuşi". Prin urmare, a promis chiar mai mult decât putea oferi şi finaliza chiar şi cel mai dedicat management. Pericolul, bineînţeles, este că acest „vom reuşi" poate conduce la eşec, la o rată mai mare de schimbare a personalului şi la o echipă mai slabă decât atunci când ai început. Cea mai mare provocare a lui ca lider a fost să evite să-şi ia angajamente peste puterile lui.

Aceeaşi convingere ne poate sabota performanţele atunci când vine vremea pentru o schimbare. Nu-mi cer scuze pentru faptul că sunt obsedat să-mi urmăresc atent clienţii, să văd dacă ei se simt într-adevăr mai bine folosind metodele mele. Aproape fiecare participant care urmează programul meu de dezvoltare a leadershipului intenţionează

să aplice la locul de muncă ceea ce a învăţat. Cei mai mulţi fac acest lucru şi devin mai buni! Aşa cum arată cercetarea (despre care o să discutăm mai târziu), mulţi nu fac absolut nimic; ar fi putut la fel de bine să-şi petreacă timpul privind sitcom-uri în loc să urmeze programul meu de pregătire.

Când am întrebat: „De ce nu ai pus în aplicare schimbarea comportamentală?" de departe cel mai frecvent răspuns a fost: „Nu am avut timp să fac acest lucru". Cu alte cuvinte, ei erau peste măsură de ocupaţi. Nu este vorba de faptul că nu au vrut să se schimbe sau că nu au putut să aibă motivaţia pentru a parcurge paşii necesari. Pur şi simplu nu aveau suficient timp. Este dificil să te schimbi; la fel este şi convingerea că nu ai nevoie să te schimbi sau că defectele tale fac parte din motivele pentru care eşti un om de succes.

A patra convingere: Aleg să reuşesc

Oamenii de succes cred că fac ceea ce aleg să facă pentru că au ales să o facă. Ei au o nevoie foarte mare de auto-determinare. Cu cât o persoană este mai de succes, cu atât este mai valabilă. Când facem ceea ce *alegem* să facem, suntem *dedicaţi*. Când facem ceea ce *trebuie* să facem, suntem *supuşi*.

Vezi diferenţa la orice loc de muncă, unde banii nu se raportează la performanţe. Demult, când am frecventat liceul în Kentucky, chiar şi un sceptic ca mine ar fi putut vedea că unii profesori au avut o chemare pentru profesie, iar alţi profesori au făcut-o pentru a supravieţui – şi cei mai buni profesori erau şablonul după care se ghidau. Ei îşi luau angajamentul faţă de noi, fără să fie controlaţi de forţe exterioare.

Oamenii de succes au o mare antipatie faţă de control sau manipulare. Văd asta zilnic la locul meu de muncă. Chiar şi când am avut şi cele mai mari progrese în calitate de persoană care poate ajuta oamenii să se schimbe în mai bine – cu alte cuvinte, sunt util în a fi de ajutor – am întâmpinat rezistenţă. M-am împăcat cu faptul că nu-i pot face pe oameni să se schimbe. Doar îi pot ajuta să îmbunătăţească tot ceea ce au ales să schimbe.

Antrenorul de baseball Risk Pitino a scris o carte numită *Success is a choice*. Sunt de acord cu această idee. „Aleg să reuşesc" se corelează perfect cu realizările din orice sferă. Oamenii nu se împiedică de succes; ei aleg acest lucru.

Din nefericire, să auzi oameni care gândesc „şi am ales să schimb", dar spun „aleg să schimb" nu este o tranziţie uşoară. Asta înseamnă să apelezi acel puternic angajament din mintea ta. Uşor de spus, greu de făcut. Cu cât credem mai mult că acest comportament este rezultatul propriilor noastre alegeri şi angajamente, cu atât este mai puţin probabil să vrem să ne schimbăm comportamentul.

Există un motiv pentru asta şi este unul dintre cele mai bine documentate principii din psihologie. Se numeşte *disonanţă cognitivă*. Se referă la separarea dintre ceea ce credem în minţile noastre şi ceea ce am experimentat sau am văzut în realitate. Teoria fundamentală este simplă. Cu cât suntem mai tentaţi să acceptăm că ceva este adevărat, cu atât mai puţin suntem înclinaţi să credem că opusul său este adevărat, chiar şi în faţa dovezii clare care ne arată că greşim. De exemplu, în cazul în care crezi că colegul tău Bill este un om de nimic, întotdeauna vei judeca acţiunile lui Bill din acest punct de vedere. N-are importanţă ceea ce face Bill, pentru că îl vei vedea din perspectiva care confirmă că este un om de nimic. Situaţiile în care dă dovadă că nu este un om de nimic le vei interpreta ca pe excepţia de la regula că Bill este un om de nimic. Lui Bill îi va trebui ani de zile în care să se comporte ca un sfânt ca să-ţi schimbe prejudecata. Aceasta este disonanţa cognitivă aplicată altora. Poate fi o forţă distrugătoare şi nedreaptă la locul de muncă.

Dar disonanţa cognitivă lucrează de fapt în favoarea oamenilor de succes, atunci când aceştia o pun în practică pentru ei înşişi. Cu cât suntem încredinţaţi mai mult că ceva este adevărat, cu atât mai puţin credem că ar fi adevărat contrariul, chiar în faţa evidenţei clare care ne arată că ne înşelăm. Este motivul pentru care oamenii de succes nu se conformează şi ezită când situaţia devine periculoasă. Angajamentele faţă de ţintele şi convingerile lor le permit să vadă realitatea prin ochelari de culoare roz. Şi acesta este un lucru bun în mai multe situaţii. Angajamentele lor încurajează oamenii să „meargă până la capăt" şi să nu „renunţe" când devine dificil.

Bineînţeles, acelaşi principiu poate funcţiona împotriva oamenilor de succes atunci când ei ar trebui „să schimbe cursul".

Modul în care succesul nostru ne poate face superstiţioşi

Aceste patru convingeri de succes – că avem abilităţile, încrederea, motivarea şi alegerea liberă de a reuşi – ne fac superstiţioşi.

„Cine, eu?" spui tu. „Nici vorbă. Nu cred în acest fleac. Dacă am succes, este pentru că am dobândit asta".

Poate fi valabil pentru superstiţiile „copilăreşti", de exemplu faptul că ai ghinion dacă treci pe sub o scară sau dacă se sparge o oglindă, sau dacă îţi taie calea o pisică neagră. Cei mai mulţi dintre noi desconsideră superstiţiile, spunând că sunt nişte păreri prosteşti ale unor oameni primitivi şi needucaţi. Undeva în interiorul nostru ne asigurăm că suntem deasupra acestor noţiuni prosteşti.

Nu aşa repede. Într-o anumită măsură, toţi suntem superstiţioşi. În multe cazuri, cu cât ne aflăm mai sus în cadrul organizaţiei, cu atât devenim mai superstiţioşi.

Psihologic vorbind, comportamentul superstiţios provine din convingerea că o activitate specifică, care este urmată de o consolidare pozitivă este în realitate cauza acelei consolidări pozitive. Activitatea poate fi funcţională sau nu – asta este, poate afecta pe cineva sau poate fi independent ori fără sens – dar dacă se întâmplă ceva bun după ce o facem, atunci apare o legătură. Şi caută să repete activitatea. Psihologul B.F. Skinner a fost unul dintre primii care a luminat această stupiditate, arătând cum porumbeii înfometaţi vor repeta comportamentul disfuncţional inerent pe care îl aveau atunci când li se oferea de mâncare. Roteşte-te şi vei mânca. Roteşte-te din nou şi vei mânca mai mult.

Sună prostesc, nu-i aşa? Nu ne-am purta niciodată în acest fel. Ne asigurăm că suntem mult mai evoluaţi decât porumbeii lui Skinner. Dar, din experienţa mea, oamenii de afaceri înfometaţi repetă comportamentul disfuncţional tot timpul, zi de zi, atunci când prioritare sunt sumele mari de bani şi aprecierea.

Superstiţia este pur şi simplu confuzia dintre corelaţie şi cauzalitate. Orice fiinţă umană, ca orice animal, are tendinţa să repete comportamentul care este urmat de consolidarea pozitivă. Cu cât realizăm mai mult, cu atât ne consolidăm mai mult.

Una dintre cele mai mari greşeli ale oamenilor de succes este următoarea presupunere: „Mă comport în acest mod şi obţin rezultate. Prin urmare, trebuie să obţin rezultate pentru că mă comport în acest mod".

Câteodată este adevărat, dar nu de la început la sfârşit. Aici moare superstiţia. Se creează nucleul eronat fundamental al acestei cărţi, motivul că tot „ceea ce ne-a adus aici nu ne va duce mai departe". Vorbesc despre diferenţa dintre succesul care apare *datorită* comportamentului nostru şi succesul care apare *în ciuda* comportamentului nostru.

Aproape toată lumea pe care am întâlnit-o are succes *pentru că* face foarte multe lucruri bine şi aproape toată lumea pe care am întâlnit-o are succes *în ciuda* unor comportamente care definesc judecăţile simple.

Una dintre cele mai mari provocări ale mele ajută liderii să vadă diferenţa, să vadă că fac o confuzie între „pentru că" şi „în ciuda" şi că evită această „capcană a superstiţiei".

Acesta a fost cel mai mare obstacol când am lucrat cu un director pe care o să-l numesc Harry. Era strălucitor, genul de director executiv care a făcut o grămadă de bani. Nu era doar deştept. Harry a văzut lucruri pe care nimeni din companie nu le-a putut vedea. Şi toată lumea a recunoscut asta. Ideile lui creative au condus la deschiderea de noi procese şi proceduri, pentru care toată lumea l-a creditat cu generozitate. Nu era nici o îndoială că Harry era esenţial în interiorul organizaţiei. În plus, Harry avea şi alte caracteristici pozitive. Îi păsa sincer de companie, angajaţi şi acţionari. Avea o soţie grozavă, doi copii înscrişi la universităţi de top şi o casă frumoasă într-un cartier superb. Şi, în plus, munca. Viaţa fusese foarte bună cu Harry.

Defectul în această imagine perfectă – şi există întotdeauna un defect atunci când superstiţia intră în joc – era acela că Harry nu se dovedea a fi un ascultător foarte bun. Chiar dacă subordonaţii şi colegii îl respectau, simţeau că Harry nu-i asculta. Chiar şi în condiţiile în care erau oarecum intimidaţi de această minte ageră şi creativă, erau dispuşi să

accepte că Harry *nu avea să-i asculte tot timpul.* Harry era în continuare un ascultător slab de primă clasă, nu doar un geniu zăpăcit care câteodată nu era atent. Colegii lui simţeau imediat dacă Harry se răzgândea în privinţa unui subiect, fiind inutil să-şi exprime alte opinii. Acest lucru a fost confirmat imediat în cadrul companiei, aşa cum a reieşit din feedbackul pe care l-am cerut. De asemenea, a fost confirmat şi acasă, unde soţia şi copiii săi simţeau că Harry nu auzea nici un cuvânt din ceea ce spuneau. Dacă unul dintre câinii lui ar fi putut să vorbească, bănuiesc că ar fi ajuns la aceeaşi concluzie.

I-am sugerat lui Harry că probabil avea succes datorită talentului său, muncii asidue şi unui dram de noroc. De asemenea, i-am spus că probabil avea succes în ciuda faptului că era un ascultător îngrozitor de prost.

Harry îşi dădea seama de faptul că toţi ceilalţi credeau că ar trebui să devină un ascultător mai bun, dar nu era sigur dacă se putea schimba. El însuşi s-a convins că de fapt insuficienta atenţie a fost o sursă extraordinară a succesului său. Asemenea celor mai mulţi oameni realizaţi, a vrut să-şi susţină convingerile superstiţioase. A precizat că unii oameni au idei grozave şi că îi displăcea zăpăceala creierului său bogat şi agitat cu idei proaste. Ideile proaste se asemănau cu îmbâcsirea creierului. Trebuia să le filtreze şi nu se prefăcea că ascultă cu bunăvoinţă până la capăt idei proaste doar pentru ca alţi oameni să se simtă mai bine. „Nu suport nebunii de bunăvoie", a spus cu mai multă mândrie decât îngăduinţă.

Aceasta a fost reacţia defensivă numărul unu. Se întâmplă întotdeauna cu oamenii strânşi în capcana superstiţiei. Se ţin scai de noţiunea că succesul lor este legat din punct de vedere cauzal de comportamentul caracteristic, bun sau rău, responsabil sau riscant, justificat sau necorespunzător. Ei refuză să accepte că nu toate lucrurile bune li se întâmplă datorită unor lucruri mai puţin bune pe care le fac. Câteodată nu există deloc conexiune cauzală.

Era datoria mea să-l fac pe Harry să vadă logica sa defectuoasă.

Când am întrebat dacă a crezut într-adevăr că colegii săi şi membrii familiei se înşelau, a recunoscut ruşinat că unele comentarii de-ale lui ar putea fi deplasate. Aceştia erau oameni pe care îi respecta, oameni

care aveau nevoie să rezolve lucrurile, oameni pe spatele cărora se sprijinea întregul lui succes.

„După ce m-am gândit mai bine", a spus el, „mi-am dat seama că poate uneori eu sunt nebunul".

Acesta era un mare pas pentru Harry – *să recunoască* atât legitimitatea sentimentelor altor oameni, cât şi faptul că „poate uneori" a acţionat ca un nebun.

Dar apoi Harry a intrat în reacţia defensivă numărul doi: teama de corectare excesivă. El era preocupat că s-ar putea să înceapă să-i asculte prea mult pe ceilalţi şi, dacă s-ar întâmpla aşa, s-ar putea diminua impulsurile lui creative. Putea apărea situaţia în care nu ar mai dori să-şi împărtăşească opiniile şi eventual să se epuizeze din punct de vedere creativ. I-am precizat că pericolul ca un om de 55 de ani care a fost un prost ascultător întreaga viaţă să se corecteze şi să devină subit excesiv de interesat de opinia altor oameni era un obiectiv extrem de îndepărtat.

L-am asigurat că putea elimina această temere de pe lista cu lucruri pentru care ar trebui să se îngrijoreze. Am remediat un comportament nepotrivit, nu am creat o transformare religioasă. În cele din urmă, Harry a decis că era mult mai productiv să asculţi oamenii până la sfârşit decât să iroseşti timpul justificând un comportament disfuncţional.

Problema lui Harry nu este o întâmplare izolată. De fapt, cu toţii suntem „superstiţioşi", acordând prea multă importanţă comportamentului nepotrivit pe care în mod confuz îl asociem cu succesul nostru.

Am lucrat cu oameni care pun un accent deosebit pe comentariile crude referitoare la colegi, absolut necesare pentru că remarcile lor caustice memorabile sunt locul de unde încep ideile. (I-am întrebat dacă au întâlnit vreodată o persoană drăguţă care să fie la fel de creativă cum sunt ei. Hmmm... le dădea de gândit.)

Am lucrat cu oameni de vânzări care cred că tacticile pe care le folosesc cu clienţii sunt motivul pentru care au încheiat mai multe afaceri decât colegii lor. (Dacă asta era adevărat, cum de colegi lor mai vând ceva? am întrebat eu. Poate fi vorba despre faptul că vinzi un produs grozav?)

Am lucrat cu directori care insistă că păstrarea distanţei, tăcerea lor de nepătruns, non-accesibilitatea lor referitoare la rapoartele directe

reprezintă o tactică reglabilă, premeditată, ca să-i facă pe oameni să gândească pentru ei înşişi. (Impulsionarea iniţiativei în rândul subalternilor este o treabă de lider, am clarificat asta, dar faci acest lucru intenţionat pentru un scop legitim? Sau te justifici prin faptul că eşti ceea ce eşti şi refuzi să te schimbi? Nu ar putea oamenii tăi să se gândească *mai mult* la ei dacă-i îndrumi în direcţia potrivită şi le arăţi ce gândeşti? Este posibil să se gândească la ei înşişi, în ciuda faptului că simt că-i ignori?)

Acum să revenim la tine, pentru că unii dintre noi suntem imuni la superstiţii. Alege o remarcă usturătoare sau un comportament neplăcut pe care îl adopţi de obicei, ceva ce ştii că-ţi enervează prietenii, familia sau colegii. Acum întreabă-te: vei continua să o faci pentru că tu crezi că este oarecum asociat cu lucrurile bune care ţi s-au întâmplat? Gândeşte-te la acest lucru. Te ajută acest comportament să ai rezultate mai bune? Sau este una dintre acele convingeri iraţionale care ţi-au controlat viaţa ani de zile? Primul este comportamentul de tip „datorită", iar cel din urmă de tip „în ciuda".

Capcana superstiţiei presupune vigilenţă, dar şi să te întrebi constant dacă acest comportament stă la baza succesului tău sau dacă nu cumva te păcăleşti singur.

Dacă treci în revistă activităţile tale de tip „datorită" şi „în ciuda", ai putea fi şocat de cât de superstiţios eşti în realitate.

Ne supunem cu toţii legii naturii

Barry Diller, preşedintele IAC/Interactive Corp., era la Business School explicând raţionamentul din spatele mozaicului companiilor de comerţ interactiv de sub egida IAC, de exemplu Ticketmaster, Hotels.com., Match.com şi LendingTree.com. Unul dintre studenţi a precizat că aceste afaceri par că acţionează independent, nu într-un mod coordonat şi sinergetic.

Diller a părut deranjat. „Să nu foloseşti niciodată acest cuvânt, sinergie. Este un cuvânt oribil", a spus el. „Singurul lucru care funcţionează este legea firească. Dacă au suficient timp la dispoziţie, legăturile fireşti se vor dezvolta între afacerile noastre".

Sunt de acord cu acest lucru. Ce se aplică unor părţi disparate dintr-o companie uriaşă se aplică, de asemenea, oamenilor disparaţi dintr-o organizaţie. Nu poţi obliga oamenii să lucreze împreună. Nu poţi ordona existenţa sinergiei. Nu poţi fabrica armonia, chiar dacă este vorba despre doi oameni sau două divizii. De asemenea, nu poţi ordona oamenilor să-şi schimbe modul de gândire sau comportamentul. Singura lege care se aplică este legea naturii.

Şi singura lege a naturii la care am asistat în trei decenii de observare a eforturilor oamenilor de succes de a avea şi mai mult succes este aceasta: *Oamenii vor face ceva – inclusiv să-şi schimbe comportamentul – doar dacă poate fi demonstrat că acest lucru este în interesul lor.*

Nu sunt cinic şi nici nu insinuez că singurul stimulent în viaţă este interesul. O mulţime de oameni fac acte dezinteresate de bunătate *prin propriul lor act de voinţă* şi nu conform principiului „după faptă şi răsplată".

Ceea ce vreau să spun, totuşi, este că atunci când elimini voinţa din ecuaţie, se aplică legea naturii. Pentru ca eu să te pun să faci ceea ce vreau, trebuie să dovedesc că dacă faci aşa va fi spre binele tău din anumite puncte de vedere, pe termen scurt sau lung. Aceasta este legea naturii. Fiecare alegere, de anvergură mai mare sau mai mică, este o decizie de răsplătire a riscului, unde linia de bază a gândirii este: „Mie ce-mi iese de aici?"

Nici unul dintre noi nu trebuie să se scuze pentru asta. Este calea lumii. Suntem pur şi simplu fiinţe umane care se supun legilor naturii.

Este forţa care se luptă cu rivalii ca să înceapă să coopereze. Dacă forezi destul de adânc, vei afla că nu o fac din altruism sau dintr-o sfinţenie nou descoperită. Este singura cale prin care fiecare dintre ei poate obţine ceea ce vrea. Vezi asta tot timpul în politică, unde rivalii cruzi de pe cealaltă parte a trecerii sunt de acord să susţină aceeaşi legislaţie pentru că diferitele părţi vor avea de câştigat, fiecare din punctul său de vedere.

Este forţa de la serviciu, atunci când oamenii îşi înghit mândria şi admit că au greşit. Deşi pentru mulţi oameni este dificil să facă acest lucru, ei îl vor face, dacă este singura cale să lase neplăcerile în urmă – şi să meargă mai departe.

Este motivul pentru care oamenii vor refuza un serviciu mult mai bine plătit, pentru că ei înţeleg că noua situaţie nu-i va face mai fericiţi.

Se întreabă ce le iese lor de acolo şi trag concluzia că mai degrabă preferă să fie fericiţi decât bogaţi.

Pentru succesele mele, mulţumesc cerului pentru legea naturii! Fără ea ar fi imposibil să reuşeşti să îndrepţi oamenii.

Aşa cum am amintit, oamenii de succes au foarte puţine motive să-şi schimbe comportamentul – şi o mulţime de motive să rămână loiali *status quo*-ului.

Succesul li s-a arătat cu o susţinere pozitivă, aşa că au simţit că este în regulă să continue să facă ceea ce au făcut întotdeauna.

Comportamentul lor anterior confirmă că viitorul este tot atât de strălucitor. (Am mai procedat în acest mod înainte. Priveşte cât de departe m-a dus.)

Apoi mai intervine şi aroganţa, sentimentul că „pot face orice", care se dezvoltă şi creşte ca un muşchi bine antrenat în cazul oamenilor de succes, în special după o impresionantă serie de succese.

Apoi mai există carapacea de protecţie pe care oamenii de succes o dezvoltă de-a lungul timpului şi care le spune: „Ai dreptate. Oricine altcineva greşeşte".

Acestea sunt mijloace de apărare inteligente, cu ajutorul cărora poţi să învingi.

Pentru unii oameni, faptul că le spui că toată lumea urăşte modul în care acţionează nu îi afectează; lor nu le pasă de ceea ce gândesc alţii. Ei presupun că toată lumea este confuză.

Pentru alţii, să-i avertizezi că acel comportament al lor le distruge şansele de avansare reuşeşte să-i îngrozească; ei presupun că pot pocni din degete şi să obţină o slujbă mai bună altundeva. (Uită care este adevărul; ei cred!).

Să convingi oamenii să se schimbe invocând o finalitate care nu contează pentru ei este o treabă foarte grea. Mi s-a cerut odată să lucrez cu un specialist în software. El era axa centrală a companiei – efectiv indispensabil. Directorul executiv vroia ca el să fie mai mult un membru al echipei – să se amestece mai mult cu ceilalţi, în speranţa că poate ar reuşi să răspândească ceva din „genialitate" şi celorlalte persoane din interiorul companiei.

Singura problemă – evidentă după ce am petrecut cu el cinci minute – era că acest echipament se dovedea a fi în esenţă antisocial. Lumea lui

ideală era o încăpere, un birou, un monitor şi (oh, da) un sistem de sunet de ultimă generaţie care asigura muzica de fundal (operă, cum am amintit). El nu vroia să implice şi alte persoane. Vroia să fie lăsat singur.

Presupun că îl puteam ameninţa că-i luăm jucăriile dacă nu se schimbă. Dar ce am fi realizat? Nu ar fi fost mai bine sau mai fericit, iar compania şi-ar fi „pierdut" cel mai valoros bun. Să-l schimbăm nu ar fi meritat, ceea ce am şi recomandat directorului executiv.

„Planul tău sună bine în teorie, dar ceea ce ceri nu are legătură cu cât valorează el."

„Lasă-l aşa", am spus. „Este fericit. Nu pleacă nicăieri. De ce să îl determini să plece făcându-l să fie ceva ce nu este?"

Acest camarad era o excepţie – o abatere.

Rezistenţa la schimbare a oamenilor poate fi biruită prin recurgerea la legea naturii. Toată lumea, chiar şi cel mai puternic ego din încăpere, are un buton fierbinte care poate fi apăsat – şi acel buton este interesul propriu. Tot ceea ce trebuie să facem este să-l găsim. Nu este valabil pentru toată lumea.

Dacă există ceva artă în ceea ce fac (şi, crede-mă, aşa este), poate se aplică aici – în momentul decisiv, când descopăr interesul propriu al cuiva.

Din fericire, oamenii de succes îşi identifică mai uşor interesul. Dacă presezi oamenii să identifice motivele din spatele propriilor interese, de obicei totul se rezumă la patru probleme: bani, putere, statut şi popularitate. Acestea sunt standardele succesului. De asta ne înfigem ghearele şi zgâriem pentru a strânge (bani), pentru o avansare (putere), pentru o funcţie mai importantă şi un birou mai impozant (statut). De aceea, cei mai mulţi dintre noi au o nevoie arzătoare să fim plăcuţi de toată lumea (popularitate). Butonul fierbinte este diferit pentru fiecare persoană. Deşi se schimbă de-a lungul timpului, el depinde totuşi de interesul propriu.

Clienţii pe care îi pregătesc personal au bani, putere şi statut – dar mai ales popularitate. Atingând aceste obiective ei se îndreaptă către obiective mai importante, cum ar fi „lăsarea unei moşteniri" sau „ a fi model de inspiraţie pentru ceilalţi", sau „crearea unei companii mai mari". Dacă cauţi butonul fierbinte al interesului propriu, este acolo.

Unul dintre cele mai notabile succese pe care le-am avut s-a întâmplat cu un director de vânzări pe nume John, care a fost învins de un alt director de la firmă. Cei doi directori au concurat ani de zile (deşi nu este clar dacă „celălalt tip" a împărtăşit această idee fixă). Nu contează ceea ce a făcut John – să joace golf sau să-şi posteze profiturile trimestrial – nu a „câştigat" niciodată.

Directorul executiv m-a chemat pentru că John era un candidat de top pentru poziţia de director de operaţiuni. Anumite laturi ale personalităţii lui John aveau nevoie să fie lucrate. Scăparea lui John, a relevat feedbackul, era o nevoie obsesivă de a câştiga (surpriză!), care s-a manifestat într-o constantă atitudine de superioritate faţă de subordonaţi. Întotdeauna şi-a îndreptat ideile sau le-a îmbunătăţit insistând că propunerile lui erau mai bune.

Să-l schimb pe John însemna să-mi dau seama subtil ce anume îl motiva. Nu era vorba de bani; avea destui. Puterea şi statutul nu îl atrăgeau nici ele; ajunsese deja mai sus decât visase vreodată. Popularitatea nu era un câştig; cu abilităţile sale de om de vânzări era deja popular. Ceea ce l-a făcut să demareze schimbarea a fost oribilul gând că dacă nu ar fi reuşit, însemna să cedeze teren rivalului său cel viclean. Nu a fost cel mai nobil dintre motive, dar nu contează de ce se schimbă oamenii. Mie îmi pasă doar dacă o fac sau nu.

Altă dată, când am lucrat cu un director care era un tip neplăcut şi sarcastic, a fost de acord să se schimbe pentru că putea vedea că cei doi fii ai săi îi imitau comportamentul. Nu vroia ca moştenirea lui să fie doi oameni de nimic, dar plini de sarcasm (mai multe detalii despre acest subiect în capitolul 6).

Priveşte în jur la serviciu. De ce eşti acolo? Ce te face să te întorci zi de zi? Este valabil vreunul dintre cele patru mari motive – bani, putere, statut, popularitate – sau este ceva de mai mică anvergură, ce nu poate fi observat la prima vedere? Dacă ştii ce contează pentru tine, este mai uşor să faci schimbarea. Dacă nu o identifici, nu vei şti când te va ameninţa. Şi, din experienţa mea, oamenii îşi schimbă comportamentul doar când interesele proprii sunt ameninţate.

Este în natura noastră. Este legea naturii.

A DOUA SECŢIUNE

Cele douăzeci de obiceiuri care ne împiedică să evoluăm

În care identificăm cele mai supărătoare obiceiuri interpersonale care apar la locul de muncă şi cum să ne dăm seama care dintre ele se aplică în cazul nostru

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 4

Cele douăzeci de obiceiuri

Să ştii când să te opreşti

Făcând parte, timp de 10 ani, din consiliul Fundaţiei Peter Drucker, am avut multe oportunităţi de a-l asculta pe acest om important.

Printre nenumăratele lucruri înţelepte pe care le-am auzit spuse de regretatul Peter Drucker, cel mai înţelept a fost: „Petrecem o groază de timp învăţând conducătorii ce să facă. Nu petrecem suficient timp să-i învăţăm când să se oprească. Jumătate dintre conducătorii pe care i-am întâlnit nu au nevoie să înveţe ce să facă. Ei trebuie să înveţe să se oprească".

Cât de adevărat! Gândeşte-te la organizaţia ta. Când a fost ultima deprindere sau sesiune de pregătire pe care ai ţinut-o şi care să se numească: *Lucruri stupide pe care le fac oamenii noştri de top şi pe care trebuie să înceteze să le facă acum?* Când a rostit ultima dată directorul vostru executiv un discurs menit să motiveze angajaţii, care se concentra pe caracteristicile negative şi pe eforturile lui de a opri acest comportament distructiv? Chiar ţi-l poţi imagina pe directorul executiv (sau pe superviser) să recunoască un eşec personal în public şi să scoată în evidenţă eforturile lui de a înceta să mai facă asta?

Probabil că nu.

Există motive bune pentru asta, în mare măsură legate de atitudinea pozitivă şi elanul pe care organizaţiile încearcă să le menţină. Într-o organizaţie, totul intenţionează să demonstreze un angajament faţă de acţiunile pozitive. Vei începe să acorzi atenţie clienţilor (în loc să încetezi

să îi ignori). Trebuie să începem să ascultăm mult mai cu atenţie (mai exact să încetăm să fim slabi ascultători). Trebuie să începem să ajungem la timp la întâlniri (decât să întârziem). Trebuie să începem să ascultăm mai atent (în loc să ne jucăm în timp ce alţii vorbesc).

Mai mult decât atât, sistemele de apreciere şi recompense, în majoritatea organizaţiilor, sunt făcute să recunoască *atunci când se face ceva*. Suntem onoraţi că am făcut ceva bun. Rareori suntem onoraţi pentru că am încetat să facem ceva rău. Iată cele două faţete ale aceleiaşi monede.

Gândeşte-te la momentele în care ai văzut cum colegii dau un telefon pentru a definitiva o vânzare şi după ce închid se aleg cu o comandă uriaşă. Dacă sunt ca vânzătorii pe care-i cunosc, se vor întoarce la birou fluturând comanda cu vânzarea profitabilă şi vor cinsti pe oricine îi va asculta cu atenţie despre cum au convins clientul. Vor povesti triumful luni de zile. Dar să privim problema şi din alt punct de vedere. Dacă în timpul întâlnirii, aceşti oameni vânzări au făcut nişte calcule şi au înţeles că erau cât pe-aci să încheie o negociere care ar fi costat compania bani buni? Dacă ei au hotărât pe loc să oprească negocierea şi să refuze vânzarea? S-ar fi grăbit spre birou şi s-ar fi mândrit cu proasta tranzacţie pe care tocmai au anulat-o? Puţin probabil – pentru că a evita asemenea greşeli este una dintre acele realizări nevăzute, cărora nu le este permis să ne absoarbă timpul şi gândurile. Şi totuşi... de cele mai multe ori a evita o afacere proastă poate afecta profiturile mult mai semnificativ decât încheierea unei vânzări uriaşe.

Gândeşte-te la Gerald Levin, în perioada în care era mult-admiratul preşedinte al Time Warner, în anii 1990. Levin a fost considerat un preşedinte fantastic, omul care a prevăzut viitorul cablului TV şi a ajutat la crearea postului HBO, transformând Time Warner dintr-o combinaţie de reviste, filme şi muzică într-o forţă de emisie.

Dar apoi, în anul 2000, Levin a făcut o greşeală. El a fuzionat onorabila Time Warner cu proaspătul serviciu online AOL. A fost cea mai mare contopire de corporaţii din istoria SUA de la acea vreme – promiţând să creeze o companie care va domina timp de mai multe decenii. Bineînţeles, nu a funcţionat. Fuzionarea aproape că a distrus

Time Warner. Acţiunile au pierdut 80% din valoare. Mii de angajaţi au pierdut o grămadă din economiile făcute pentru perioada în care ar fi ieşit la pensie. În ceea ce-l priveşte pe Levin, el şi-a pierdut slujba, o mare parte din averea netă şi reputaţia. De la preşedinte al Time Warner a ajuns să fie iniţiatorul celei mai proaste corporaţii din istoria SUA.

Acum, imaginează-ţi că Levin, într-un anume punct în negocierea cu AOL, renunţa şi ieşea din afacere. Probabil nu am fi ştiut niciodată acest lucru. Levin nu ar fi ţinut o conferinţă de presă în care să anunţe: „Nu suntem în procedura de dizolvare". Ar fi ţinut informaţia pentru el însuşi, doar ca încă un exemplu al unei proaste decizii evitate. Mai mult... dacă ar fi făcut acest lucru – dacă pur şi simplu *se oprea* din ceea ce făcea – reputaţia şi averea netă rămâneau neatinse.

Acesta este lucrul amuzant atunci când renunţăm la un anumit comportament. Nu acordăm atenţie acestui lucru, dar poate fi la fel de decisiv ca orice alt lucru pe care îl facem *amestecat*.

Din anumite motive suntem mai puţin potriviţi să ne otrăvim gândirea în acest fel în viaţa de zi cu zi. Când vrem să renunţăm la un comportament sau să evităm deciziile proaste în afara locului de muncă, ne felicităm noi înşine tot timpul.

Acum câţiva ani, soţia mea şi cu mine am decis să nu investim într-o companie imobiliară. „Prea riscant", ne-am gândit. Din fericire pentru noi (chiar dacă nu şi pentru unii dintre prietenii noştri), s-a făcut praf. Nu trecuse o lună când Lyda şi cu mine stăteam în jurul mesei de la bucătărie sortând facturile, spunându-ne unul altuia: „Mulţumim Domnului că nu ne-am aruncat banii în acel proiect. Eram tăcuţi pentru moment, gândindu-ne cu tristeţe la pierderile prietenilor noştri şi apoi am continuat să sortăm facturile. Aceasta este modalitatea noastră de a onora deciziile proaste pe care le-am evitat.

La fel stau lucrurile şi atunci când vine vorba despre renunţarea la câteva obiceiuri proaste din viaţa noastră personală. Dacă încetăm să mai fumăm şi reuşim să ne ţinem, considerăm că acest lucru este o mare realizare – şi ne felicităm tot timpul pentru asta. Şi ceilalţi fac la fel (sau cel puţin aşa ar trebui, dacă ne gândim la faptul că fumătorul obişnuit încearcă să se lase de nouă ori de-a lungul vieţii).

Dar am pierdut simţul realităţii într-un mediu caracterizat de atitudinea de tipul „pot face acest lucru" a unei organizaţii – acolo unde nu există nici un sistem pentru recompensele acordate pentru evitarea unei decizii proaste ori renunţarea la un comportament nociv. Trecerea în revistă a performanţelor noastre se bazează exclusiv pe ceea ce am făcut, ce cifre am furnizat, ce creşteri am adus în comparaţie cu rezultatele de anul trecut. Chiar dacă, după câte s-ar părea, micile ţinte personale sunt formulate în termeni de acţiuni iniţiate de noi, nu în funcţie de comportamentul la care am renunţat. Suntem recompensaţi pentru punctualitate, nu pentru că am renunţat să mai întârziem.

Putem schimba acest lucru. Este nevoie doar de o mică schimbare în modul în care privim comportamentul nostru.

Reorganizează-ţi carneţelul. În loc de obişnuita listă cu „Ce este de făcut", fă o listă cu lucrurile pe care „Nu trebuie să le mai faci". Până la sfârşitul acestei cărţi lista ta poate deveni din ce în ce mai mare.

Cum să devii neutru

Trebuie să încetăm să ne considerăm comportamentul ca fiind pozitiv sau negativ. Nu orice comportament este bun sau rău. Unele sunt pur şi simplu *neutre.* Nici bun şi nici rău.

De exemplu, să spunem că nu eşti considerat o persoană drăguţă. Tu vrei să schimbi această percepţie. Decizi: „Trebuie să fiu mai drăguţ".

Ce faci?

Pentru mulţi oameni, aceasta este o datorie descurajatoare, care cere o lungă listă de acţiuni pozitive. Trebuie să începi să complimentezi oamenii, spunând „te rog" şi „mulţumesc", ascultând oamenii cu mai multă răbdare, tratându-i cu respect etc., etc., etc. În consecinţă, trebuie să transformi toate lucrurile negative pe care le faci la serviciu în acţiuni pozitive.

Este nevoie de mult timp şi o personalitate complet transformată, ce este mai degrabă o transformare religioasă decât o perfecţionare la locul de muncă. Din experienţa mea, foarte puţini oameni pot institui dintr-odată acele schimbări pozitive în acţiunile interpersonale. Ei se pot descurca cu câte o schimbare pe rând. Dar cu o jumătate de duzină sau mai multe schimbări? Nu cred asta.

Din fericire, există o modalitate mai bună şi mai simplă să atingi ţinta de „a fi mai drăguţ". Tot ceea ce trebuie să faci este „să încetezi să mai fii un om de nimic". Nu îţi ia mult. Nu trebuie să te gândeşti la noi modalităţi de a fi mai drăguţ cu oamenii. Nu trebuie să schiţezi zilnic îndatoririle pe care este necesar să le respecţi ca să-ţi transformi personalitatea. Nu trebuie să ţii minte să spui lucruri drăguţe, să faci complimente şi să spui mici minciuni nevinovate care ung mecanismul de la locul de muncă. Tot ceea ce trebuie să faci este... nimic.

Când cineva propune o idee caraghioasă la o întâlnire, nu-l critica.

Când cineva pune sub semnul întrebării una dintre deciziile tale, nu te certa cu acea persoană şi nici nu te justifica. Nu spune nimic.

Când cineva îţi face o sugestie folositoare, nu îi reaminti că tu deja ştiai asta. Nu spune nimic.

Nu te mai gândi la un comportament ca fiind ori pozitiv, ori negativ; începe să vezi frumuseţea de a *fi neutru.*

Acesta nu este un joc semantic. Frumuseţea de a şti ce să opreşti – de a atinge această stare de neutralitate inspirată – constă în faptul că *este atât de uşor de înfăptuit.*

Dacă trebuie să alegi între a deveni o persoană mai drăguţă şi a înceta să mai fii un om de nimic, ce crezi că este mai uşor de făcut? Prima variantă presupune un şir stabilit de comun acord de acte pozitive. Ultima nu este decât un act de omisiune.

Gândeşte-te la acest lucru ca la o cutie. Să fii o persoană mai drăguţă presupune să umpli cutia cu toate micile acte pozitive pe care le săvârşeşti în fiecare zi, pentru a stabili noul eu. Îţi ia mult timp să umpli cutia, şi chiar şi mai mult celorlalţi oameni să fie atenţi şi să bage de seamă că acea cutie este plină.

Pe de altă parte, să încetezi să mai fii un om de nimic nu presupune nimic. Nu trebuie să umpli cutia cu toate realizările tale pozitive; pur şi simplu trebuie să o laşi goală de cele negative.

Ţine minte acest lucru când vei citi lista defectelor interpersonale prezentată în această secţiune şi stabileşte dacă se aplică şi în cazul tău. Vei descoperi că a stabili defectul nu presupune abilităţi şlefuite, instruire complicată, practică grea sau creativitate supranaturală. Tot ceea ce trebuie este să încetezi să faci ceea ce ai făcut în trecut – de fapt, să nu mai faci nimic.

Ce este în neregulă cu noi?

Înainte să putem vorbi despre remedierea defectelor, trebuie să identificăm cele mai întâlnite defecte.

Mă grăbesc să adaug că acestea sunt un soi specific de defecte.

Nu sunt defecte legate de *abilităţi*. Nu pot remedia acest lucru. Dacă ar fi fost vorba de o echipă de baseball şi eu eram antrenorul, nu sunt genul care să te înveţe cum să loveşti o minge cu traiectorie în curbă. Asta este sarcina antrenorului de aruncări. Eu sunt trainerul care te învaţă cum să o scoţi la capăt cu colegii tăi de echipă – cum să joci atent, şi nu cum să joci baseball.

Şi nu sunt nici defecte legate de *inteligenţă*. Este prea târziu pentru mine să te fac mai deştept. Dacă asta este concluzia, evenimentele cauzale probabil că s-au întâmplat undeva între naştere şi timpul când ai părăsit facultatea. Nu eram prin preajmă. Şi nu te-aş fi putut ajuta oricum.

Nu sunt nici defecte legate de *personalitate*. Nu facem psihiatrie aici şi nu putem nici să prescriem tratament medicamentos vital prin intermediul unei cărţi. Consultă un medic dacă ai asemenea probleme.

Aici ne confruntăm cu nereuşite în comportamentul interpersonal. Ele sunt iritările teribile de fiecare zi, care fac ca locul tău de muncă să fie mai dăunător decât ar trebui să fie. Ele nu au loc într-un vid. Sunt defecte tranzacţionale realizate de către o persoană împotriva alteia. Ele sunt, în ordine:

1. **Să câştigi prea mult:** nevoia de a câştiga cu orice preţ şi în toate situaţiile – când are importanţă, când nu are şi când nu are absolut nici o legătură cu problema.
2. **Să adaugi prea multă valoare:** copleşitoarea dorinţă de a aduce propria contribuţie la fiecare discuţie – când alţii cred că nu merită nici măcar doi bani.
3. **Să judeci superficial:** nevoia de a-i dojeni pe alţii şi de a ne impune standardele asupra lor.
4. **Să faci comentarii distructive:** sarcasmul inutil şi observaţiile usturătoare pe care le gândim ne fac să părem ironici şi sarcastici.

5. **Să spui „nu", „dar" şi „cu toate acestea":** întrebuinţarea acestor calificative negative, care transmit tuturor următoarea idee subliminală: „Eu am dreptate. Tu greşeşti".
6. **Să spui lumii cât de deştept eşti:** nevoia de a arăta oamenilor că suntem mai deştepţi decât cred ei că suntem.
7. **Să-ţi pierzi cumpătul:** folosim inconsecvenţa emoţională ca pe un instrument de management.
8. **Negativismul sau atitudinea de genul „Lasă-mă să-ţi explic de ce asta nu va merge":** nevoia de a împărtăşi gândurile noastre negative chiar şi când nu am fost întrebaţi.
9. **Păstrarea informaţiei:** refuzul de a face cunoscută informaţia cu scopul de a avea un avantaj asupra altora.
10. **Să nu reuşeşti să apreciezi în mod corespunzător:** incapacitatea de a lăuda şi a recompensa.
11. **Să pretinzi meritul care nu ţi se cuvine:** cel mai enervant mod de a supraaprecia contribuţia noastră la orice succes.
12. **Să inventăm scuze:** nevoia de a transforma în stereotipuri defectele noastre, în aşa fel încât oamenii să ne scuze pentru ele.
13. **Să ne agăţăm de trecut:** nevoia de a devia vina de la noi înşine spre întâmplări şi oameni din trecutul nostru; tendinţa de a da vina pe oricine altcineva.
14. **Joaca de-a favoriţii:** faptul că nu reuşim să vedem că tratăm pe cineva în mod nedrept.
15. **Refuzul de a te scuza:** incapacitatea de a ne asuma responsabilitatea pentru acţiunile noastre, să recunoaştem că am greşit sau să recunoaştem că acţiunile noastre îi afectează pe alţii.
16. **Să nu asculţi:** cea mai pasiv-agresivă formă de lipsă de respect faţă de colegi.
17. **Nu mulţumim îndeajuns:** cea mai fundamentală formă de conduită greşită.

18. **Să pedepseşti mesagerul:** nevoia nechibzuită de a ataca inocenţii care de obicei încearcă doar să ne ajute.
19. **Să pasezi răspunderea:** nevoia de a învinui pe toată lumea, dar nu pe noi înşine.
20. **O nevoie excesivă de a fi „eu":** slăvim defectele noastre ca şi calităţi, pur şi simplu pentru că ele sunt ceea ce suntem noi.

Probabil că Machiavelli putea înfăţişa aceste „defecte" ca valori şi putea demonstra cum funcţionează ca tactici inteligente contraintuitive pentru a ne învinge concurenţii. Dar în cursul analizării fiecăruia dintre aceste defecte, voi demonstra că remedierea lor este cel mai bun mod de a-ţi face aliaţi – care în cele din urmă este o mult mai promiţătoare strategie de succes.

Evident, acesta este un panteon înfiorător al defectelor; şi când sunt adunate într-un singur loc, ele se aseamănă cu o cameră a ororilor. Cine ar vrea să lucreze într-un mediu în care colegii sunt vinovaţi de aceste păcate? Şi totuşi, o facem toată ziua. Vestea bună este că aceste greşeli se văd rareori în grupuri. Poţi cunoaşte o persoană care să aibă unul sau două dintre ele. Poţi ştii o alta cu una sau două rezultate diferite. Dar este greu să găseşti oameni de succes care întruchipează cea mai mare parte a acestor defecte. Asta este bine – pentru că simplifică sarcina noastră de a realiza schimbarea pozitivă pe termen lung.

Există mai multe veşti bune. Aceste defecte sunt uşor de corectat. Procesul de îndreptare ţine de modul în care este obişnuită fiecare fiinţă umană. De exemplu, remediul pentru că nu mulţumeşti îndeajuns este să-ţi aminteşti să spui: „Mulţumesc". (Cât de dificil este asta?) Pentru faptul că nu-i asculţi pe ceilalţi, se ţine gura închisă şi urechile deschise. Pentru faptul că nu îţi ceri scuze, învaţă să spui: „Îmi pare rău. Voi face mai bine pe viitor". Pentru a nu îţi mai vărsa nervii pe mesager, ne închipuim cum ne-ar plăcea să fim trataţi în împrejurări asemănătoare. Şi aşa mai departe. Această abordare nu este dificilă. Tu deja ştii ce să faci. Este la fel de elementar ca legarea şireturilor de la ghete, ca mersul pe bicicletă sau ca orice altă îndemânare care durează o viaţă. Noi tocmai am pierdut din vedere multiplele oportunităţi zilnice de care să ne folosim, devenind astfel uitate.

Verifică-te parcurgând toată lista. Este improbabil (sper) ca tu să te faci vinovat de toate aceste defecte. Există şanse mici să poţi afirma că te caracterizează şase până la opt defecte dintre cele enumerate. Şi dintre cele şase este, de asemenea, improbabil ca *toate* să fie probleme destul de importante de care trebuie să ne îngrijorăm. Unele devin discuţii mai serioase decât altele. Dacă numai unul din douăzeci de oameni spune că ai o supărătoare problemă de management, poţi să ignori acest lucru. Pe de altă parte, dacă şaisprezece din douăzeci ţi-o spun, să ne apucăm de treabă.

Redu lista la una sau două probleme vitale şi vei şti ce să faci.

În acest sens, jobul meu este să-ţi arăt cum să procedezi. Este mai mult decât să înveţi oamenii să-şi folosească abilităţile pozitive, în loc să-şi expună defectele negative. Ce poate fi mai simplu de-atât?

Cu cât te afli mai sus, cu atât mai mult problemele tale sunt de natură comportamentală

Există un motiv pentru care dedic aşa de multă energie pentru identificarea punctelor slabe la oamenii de succes. Asta pentru că, cu cât te afli mai sus, cu atât mai mult problemele tale sunt de natură comportamentală.

La nivelurile superioare ale vieţii organizatorice, toţi jucătorii importanţi sunt la fel de competenţi. Sunt toţi isteţi. Ei sunt toţi moderni în aspectele tehnice ale muncii lor. Nu vrei să ajungi să fii, să zicem, director financiar în compania ta fără să ştii cum să faci calculele, cum să citeşti un bilanţ şi cum să manevrezi banii cu înţelepciune.

De aceea consecinţele comportamentale devin aşa de importante la treptele superioare ale ierarhiei corporatiste. Abilităţile oamenilor tăi (sau lipsa lor) devin mai pronunţate pe măsură ce avansezi în funcţie. De fapt, chiar şi când toate celelalte lucruri *nu sunt* egale, abilităţile oamenilor tăi fac deseori diferenţa în ceea ce priveşte nivelul la care poţi ajunge.

Pe cine ai prefera să ai ca director financiar? Un contabil destul de cumpătat, care se comportă minunat cu oamenii din afara firmei şi dă

dovadă de îndemânare în conducerea oamenilor foarte isteţi? Sau un contabil strălucitor, care este deplasat cu oamenii din afară şi care îndepărtează toţi oamenii deştepţi care îi sunt subordonaţi?

O alegere simplă, într-adevăr. Candidatul care are abilităţile unui om minunat va reuşi de fiecare dată, în mare parte pentru că va fi în stare să angajeze oameni mai deştepţi decât este el în privinţa banilor, fiind totodată capabil să-i conducă. Nu există garanţia că strălucitorul contabil poate face asta în viitor.

Gândeşte-te cum percepem alţi oameni de succes. Rareori asociem succesul lor cu abilităţile tehnice sau chiar cu puterea minţii. Poate spunem: „Ei sunt inteligenţi", dar acesta nu este unicul factor pe seama căruia punem succesul lor. Noi credem că sunt inteligenţi şi mai credem şi altceva. De exemplu, credem că doctorul nostru ştie medicină, aşa că îl apreciem în funcţie de cât de frumos se poartă – cum răspunde întrebărilor noastre, cum transmite veştile rele, chiar şi cum se scuză pentru că suntem nevoiţi să stăm prea mult în camera de aşteptare. Nici una dintre aceste probleme nu se învaţă la Facultatea de Medicină.

Recurgem la acest criteriu comportamental pentru aproape orice persoană de succes – fie că este director executiv sau instalator.

Cu toţii avem anumite atribuţii care ne ajută să facem faţă la prima noastră slujbă. Acestea sunt realizările care continuă în recapitularea noastră. Dar pe măsură ce avem un succes mai mare, acele atribuţii rămân undeva pe fundal, în condiţiile în care mai multe atribuţii subtile revin la suprafaţă.

Jack Welch are un doctorat în ingineria chimică, dar mă îndoiesc că problemele de care s-a ciocnit în ultimii 30 de ani la General Electric erau în vreun anume fel legate de abilităţile lui referitoare la diploma de chimist sau de faptul că ştie să exprime printr-o formulă materialele plastice. Când a concurat la postul de director executiv, aspectele care l-au oprit erau strict comportamentale – obrăznicia lui, limbajul grosolan, faptul că nu suporta proştii. El nu a trecut de aceste probleme la laboratoarele de inginerie chimică ale Universităţii din Illinois. Consiliul director de la General Electric nu s-a îngrijorat în legătură cu abilitatea lui de a genera profit. Ei au vrut să ştie dacă ar putea să se comporte ca un director executiv.

Când oamenii mă întreabă dacă liderii pe care îi consiliez pot într-adevăr să îşi schimbe comportamentul, răspunsul meu este: Pe măsură ce avansăm în carieră, schimbările comportamentale sunt deseori singurele schimbări pe care le *putem* face.

Două avertismente

Primul avertisment: În această carte, odată ce trecem prin panteonul defectelor personale la care nici unul dintre noi nu este imun, nu vreau ca persoanele care citesc această carte să creadă că oamenii cu care lucrez sunt oameni răi. Din contră, nu sunt. În general, sunt oameni remarcabili, aflaţi în primii 2% din compania la care lucrează. Dar ei au fost reţinuţi de un eşec personal pe care: (a) nu-l recunosc, (b) nu l-au discutat sau (c) sunt conştienţi de asta, dar refuză să se schimbe.

Ţine minte acest lucru, pentru că uneori va părea că mi-am petrecut zilele în purgatoriile corporaţiilor populate numai de psihopaţi, inadaptaţi şi oameni de nimic. Priveşte în jurul tău la serviciu. Clienţii mei nu sunt diferiţi de cei mai remarcabili oameni din organizaţia ta. De fapt, nu sunt diferiţi de tine, decât poate într-un singur sens: spre deosebire de mulţi oameni, ei acceptă defectele lor şi şi-au luat angajamentul să se îndrepte. Aceasta este o diferenţă semnificativă.

Al doilea avertisment: În cursul trecerii prin următoarea listă de defecte obişnuite, e posibil să te recunoşti pe tine însuţi. „Acesta sunt eu", îţi vei spune. „Eu fac asta tot timpul. Habar n-aveam că mergeam din întâmplare în acea direcţie."

Şansele să te recunoşti aici sunt extrem de mari.

Şansele să admiţi că este o *problemă* sunt puţini mai mici.

Şansele să corectezi defectele sunt chiar slabe.

Dar chiar dacă eşti acel individ extraordinar de cult, fără idei preconcepute, care ar putea înţelege toate acestea, eu tot aş spune că o iei înaintea noastră. Nu eşti încă pregătit să te schimbi.

În primul rând, sunt puţin sceptic în legătură cu autodiagnosticul. Asemenea oamenilor care sunt înclinaţi să-şi supraaprecieze puterea, ei sunt, de asemenea, tentaţi să-şi supraaprecieze slăbiciunile. Ei cred

că sunt într-adevăr proşti în ceva în care ei sunt doar mediocri sau *întrucâtva* insuficienţi – îşi dau o notă de 5, când sunt într-adevăr de minus 7. Cu alte cuvinte, ei văd cancer unde un profesionist ar vedea o contracţie musculară. Deci haide să ne ferim pentru moment să ne punem singuri un diagnostic.

Mai important, chiar dacă diagnosticul era corect, nu poţi fi sigur că este o problemă serioasă întâlnită şi la alţi oameni. Poate fi un tic de personalitate, o ciudăţenie pe care colegii tăi o tolerează. Dar dacă nu-i deranjează şi nici nu le afectează opinia lor despre tine sau nu te împiedică să evoluezi la serviciu, poţi să o laşi mai moale cu tine însuţi – cel puţin în această problemă.

Vom reuşi să selectăm problema justă şi să o remediem destul de curând, în capitolul 6. Dar mai întâi, hai să clarificăm care sunt provocările interpersonale reale.

Obiceiul numărul 1: Să câştigi prea mult

Să câştigi prea mult este de departe cea mai comună problemă comportamentală pe care o observ la oamenii de succes. Este o linie fină între a fi competitiv şi excesiv de competitiv, între a câştiga atunci când se pune la socoteală şi a câştiga atunci când nimeni nu numără – iar oamenii de succes trec acea linie cu o frecvenţă îngrijorătoare.

Hai să lămurim: eu nu subapreciez lipsa competitivităţii. Precizez că este o problemă când o desfăşurăm în folosul obiectivelor care în mod firesc nu merită efortul.

Să câştigi prea mult este provocarea numărul 1, pentru că stă la baza fiecărei probleme comportamentale.

Dacă discutăm prea mult, este pentru că vrem ca scopul nostru să triumfe asupra tuturor (de exemplu, fiindcă totul are legătură cu câştigul).

Dacă suntem vinovaţi de a-i reduce la tăcere pe ceilalţi, este modul nostru secret în care îi poziţionăm sub noi (încă o dată, câştigători).

Dacă tratăm oamenii cu indiferenţă, din nou este vorba despre câştigători – făcându-i să se estompeze.

Dacă reţinem informaţia, este pentru a avea un avantaj competitiv împotriva altora.

Dacă ne jucăm de-a favoriţii, este pentru a câştiga aliaţi şi a avea pe cineva de partea noastră. Şi aşa mai departe. Aproape tot ceea ce facem atunci când îi deranjăm pe ceilalţi provine din faptul că încercăm să fim masculul dominant (sau femela dominantă) în orice situaţie.

Obsesia noastră legată de dorinţa de a învinge înalţă respingătoarea imaginaţie dincolo de spectrul sforţării fiinţei umane, nu numai în rândul directorilor cu experienţă. Când problema este importantă, vrem să câştigăm. Când problema este neînsemnată şi nu merită timpul sau energia noastră, vrem să câştigăm. Chiar şi când problema este evident în dezavantajul nostru, vrem să câştigăm.

Dacă ai succes, oricât de mic ar fi el, eşti vinovat de asta în fiecare zi. Când eşti într-o întâlnire la serviciu, vrei ca poziţia ta să domine. Când discuţi cu celălalt ceva important, vei face tot posibilul să ajungi în vârf (indiferent ce ar însemna asta!). Chiar şi când eşti la coadă la casă la supermarket, explorezi celelalte case să vezi care merge mai repede.

Am fost odată la o petrecere în curte şi am privit un meci de baschet de unu la unu, tatăl şi fiul său în vârstă de nouă ani. Tatăl avea un avantaj de înălţime de două picioare faţă de fiu, ca să nu mai vorbim de greutatea mai mare, dar şi treizeci de ani de experienţă. Era tăticul care încerca să se distreze şi să-l înveţe câteva lovituri pe copilul său. Jocul a pornit cu veselie şi cu nepăsare – tatăl făcea diverse figuri, iar cel mic era extrem de entuziasmat. Dar după zece minute de aşa-zisă distracţie, genele tatălui său, cele de tipul „trebuie să câştig", au început să iasă la suprafaţă, iar acesta juca de parcă scorul ar fi contat. Îşi flanca fiul îndeaproape, angajat în discuţii aparent banale şi de fapt i-a plăcut să-l bată cu unsprezece coşuri la doi. Aşa de puternică este această dorinţă de a câştiga. Chiar şi când depăşeşte limitele obişnuite – când în realitate poate răni pe cineva pe care iubim – noi tot vrem să câştigăm.

Este uşor să condamnăm de la distanţă comportamentul acestui tată. Noi înşine ne spunem că nu ne vom comporta niciodată aşa insensibil.

Chiar aşa?

Să spunem că vrei să mergi să iei cina la restaurantul X. Soţul sau soţia ta, partenerul sau prietenul vrea să meargă la restaurantul Y. Purtaţi o discuţie aprinsă în legătură cu alegerea. Subliniezi problemele urâte

pe care Y le-a primit. Dar tu cedezi şi sfârşeşti prin a merge la restaurantul Y. Experienţa confirmă presimţirile tale rele. Rezervarea ta este pierdută şi trebuie să aştepţi treizeci de minute. Servirea este lentă, băuturile slabe şi mâncarea seamănă cu un gunoi. Ai două opţiuni în timpul acestei experienţe dureroase. Opţiunea A: critică restaurantul şi precizează partenerului tău cât s-a înşelat el sau ea şi cum ar fi putut evita dezastrul dacă numai *tu* ai fi fost ascultat. Opţiunea B: tacă-ţi gura şi serveşte mâncarea. Din punct de vedere mental, renunţă şi bucură-te de seara respectivă.

I-am interogat pe clienţii mei referitor la aceste două opţiuni. Rezultatele sunt semnificative: 75 la sută dintre clienţi spun că ei ar fi criticat restaurantul. Ce confirmă ei că *ar trebui* să facă? Să renunţe şi să se simtă bine. Dacă facem o analiză „cost-profit", de obicei deducem că relaţia noastră cu partenerul este de departe mai importantă decât să câştigi într-o discuţie banală referitor la locul în care să mănânci. Şi ca mai înainte... impulsul de a câştiga păcăleşte bunul nostru simţ. Facem lucrul greşit chiar şi când ştim ceea ce ar trebui să facem.

Lucrurile se înrăutăţesc.

Acum câţiva ani, mi-am oferit gratuit serviciile unuia dintre generalii de top ai armatei americane. El m-a întrebat: „Cine ar fi clientul ideal?"

I-am spus generalului: „Generalii tăi sunt oameni ocupaţi, cu mai puţin timp liber decât mine, deci hai să îl facem să conteze. Mi-ar plăcea să lucrez cu cineva care este isteţ, dedicat, muncitor, antrenat, patriot, care să vrea să facă ceea ce este drept, talentat din punct de vedere tehnic, greu de înlocuit, strălucitor, competent, arogant, încăpăţânat, încrezut, care ştie tot. Crezi că-mi poţi găsi pe cineva?"

„Să îţi găsesc una", a râs el. „Avem un mediu bogat în ţinte".

Aşadar, am avut oportunitatea să pregătesc mulţi generali de armată în primul an. La una dintre sesiunile de pregătire au participat şi soţiile generalilor. A fost amuzant să văd cum se comportau generalii la chestionarul din timpul cinei. Aproape 25% dintre generali au spus că ar face ceea ce trebuie, mai puţin să tacă şi să se bucure de cină. Acela a fost momentul în care soţiile lor s-au ridicat şi i-au salutat într-un mod neadecvat. Soţiile generalilor au spus că soţii lor nu vor face aşa ceva."

Asta arată cât de puternic este impulsul de a câştiga. Chiar şi cu o dovadă concretă în sală (şi anume, soţiile lor) despre care ştiau că-i vor contrazice, jumătate din generali tot vor încerca să dea răspunsul care-i face să apară în cea mai plăcută lumină.

Dacă nevoia de a câştiga este gena dominantă în ADN-ul nostru de succes – copleşitorul motiv pentru care avem succes – atunci să câştigăm prea mult este o mutaţie genetică perversă care ne poate limita succesul.

Ceea ce am de gând să sugerez în mod repetat în această carte este noţiunea neortodoxă că putem avea mai mult succes dacă apreciem acest „viciu" şi ne străduim să-l ţinem sub control în relaţiile noastre interpersonale.

Obiceiul numărul 2: Să adaugi prea multă valoare

Cei doi bărbaţi care luau cina erau evident pe aceeaşi lungime de undă. Unul dintre ei era Jon Katzenbach, fostul director al McKinsey, care este în prezent fruntea propriei firme de consultanţă de elită. Celălalt individ era Niko Canner, protejatul lui. Puneau la cale o nouă afacere. Dar ceva referitor la conversaţia lor a fost întrucâtva întreruptă. De fiecare dată când Niko avea o idee, Katzenbach îl întrerupea. „Este o idee minunată", spunea el, „dar ar funcţiona mai bine dacă tu..." Şi apoi se pierdea într-o poveste despre cum a funcţionat pentru el câţiva ani mai înainte, într-un alt context. Când Katzenbach termina, Niko relua discuţia de unde rămăsese, doar pentru a fi întrerupt din nou, la nu mai mult de câteva secunde. Discuţia s-a tot desfăşurat astfel ceva vreme.

Ca terţă persoană la masă, am privit şi am ascultat. Ca trainer executiv, sunt obişnuit să supraveghez conversaţia oamenilor, să ascult extrem de atent ca să caut indicii care dezvăluie de ce aceste persoane, altminteri oameni educaţi, îşi supără şefii, colegii şi subordonaţii.

În mod obişnuit stau cuminte în aceste situaţii. Dar Katzenbach era prietenul care încuraja binecunoscutul comportament distrugător de persoană inteligentă. Am spus: „Jon, vrei, te rog, să taci din gură şi să-l laşi pe Niko să vorbească? Nu mai încerca să adaugi valoare discuţiei."

Ceea ce Katzenbach prezenta era o variaţie la nevoia de a câştiga – nevoia de a adăuga valoare. Este un lucru des întâlnit printre liderii obişnuiţi cu funcţionarea spectacolului. Ei încă mai au reminiscenţe din stilul de management de sus în jos, unde jobul lor era să spună tuturor ce să facă. Aceşti lideri sunt suficient de inteligenţi să realizeze că lumea s-a schimbat, că cei mai mulţi dintre subordonaţii lor ştiu mai multe în anumite domenii decât vor şti ei vreodată. Dar vechile obiceiuri mor greu. Este extrem de dificil pentru oamenii de succes să asculte alţi oameni care le spun ceva ce ei deja ştiu, fără să precizeze că (a) „noi deja ştim asta" şi (b) „ştim o modalitate mai bună".

Aceasta este problema atunci când adaugi prea multă valoare. Imaginează-ţi că tu eşti directorul executiv. Vin la tine cu o idee despre care crezi că este foarte bună. Dar în loc să mă baţi uşor pe umăr şi să spui: „Grozavă idee!", tendinţa ta (pentru că trebuie să câştigi) este să spui: „Bună idee, dar mi-ar fi fost mai bine dacă ai fi încercat în acest fel". Problema este că tu mi-ai îmbunătăţit ideea cu 5 la sută, dar mi-ai micşorat angajamentul de a o executa cu 30 la sută, pentru că mi-ai răpit dreptul de proprietar al ideii. Ideea *mea* este acum ideea *ta* – şi ies din biroul tău mai puţin entuziasmat în legătură cu asta decât atunci când am intrat. Asta este falsitatea valorii adăugate. Indiferent că vom câştiga, în sensul că ideea va fi mai bună, lucrurile vor sta mai rău, prin prisma angajamentului diminuat al angajaţilor faţă de concept.

Katzenbach şi cu mine am râs mai târziu, după această întâmplare. Ca unul dintre autorităţile de top pe probleme de teambuilding, el ar fi trebuit să ştie mai bine. Dar asta arată cât de dăunătoare poate fi nevoia de a câştiga. Chiar şi când ştim bine cădem în capcană.

Nu mă înţelege greşit. Nu spun că şefii trebuie să tacă sau să-i împiedice pe ceilalţi membri ai echipei să vorbească. Dar cu cât urci mai sus într-o organizaţie, cu atât ai mai multă nevoie să-i faci pe alţii să câştige şi să nu o faci astfel încât să câştigi tu însuţi.

Pentru şefi, asta înseamnă să supravegheze îndeaproape modul în care abordezi încurajările. Dacă te trezeşti spunând: „Grozavă idee" şi apoi să continui cu „dar" sau „în orice caz", încearcă să te opreşti după cuvântul „idee". Chiar mai bine, înainte să vorbeşti, respiră şi întreabă-te dacă ceea ce eşti pe cale să spui merită acest lucru. Unul dintre clienţii

mei, care este acum directorul executiv al unei companii farmaceutice de primă mână, a spus că odată ce s-a deprins cu obiceiul de a respira înainte de a vorbi, a înţeles că cel puţin jumătate din ceea ce urma să spună nu merita spus. Chiar dacă credea că va adăuga valoare, a înţeles că avea mai mult de câştigat dacă nu ieşea învingător pe moment.

Cât despre angajaţii care trebuie să suporte nevoia şefilor de a adăuga valoare, trebuie să aibă încredere în experienţa lor şi să se menţină pe poziţie.

Cu ani în urmă, un producător de ciocolată din San Francisco pe care îl cunosc s-a hotărât să facă o mostră de doisprezece cutii de ciocolate pentru cunoscutul designer Bill Blass. Ei au conceput zeci de cutii de ciocolată pentru aprobarea lui Blass, pe care au pus un accent deosebit, deoarece ciocolatele urmau să poarte numele lui.

Dar crezând că s-ar putea să nu aleagă nimic, au făcut multe alte tipuri pe care ei le credeau evident inferioare. Spre groaza creatorilor, când Blass a intrat în încăpere pentru a gusta, lui i-au plăcut ciocolatele care nu aveau un gust deosebit. Cei care au produs ciocolata nu s-au aşteptat ca Blass să fie atât de ferm în alegerea lui. Dar Blass era o persoană cu un gust desăvârşit şi ştia ce-i plăcea. Trebuia să adauge valoare procesului. După ce Blass a părăsit încăperea, producătorii de ciocolată s-au uitat unii la alţii, toţi gândind acelaşi lucru: *Ce urmează să facem? Le-a ales pe cele care nu erau bune.*

În cele din urmă, conducătorul companiei, o afacere de familie care prospera de şapte generaţii, a spus: „Noi cunoaştem ciocolata. El nu. Hai să facem unele care ne plac şi el nu va şti niciodată adevărul."

Ce povestioară dulce.

Obiceiul numărul 3: Să judeci superficial

Există o scenă drăguţă între Jack Nicholson şi Diane Keaton în filmul *Something's Gotta Give*, unde Keaton joacă rolul unui dramaturg de succes, divorţată, cam de vreo cincizeci de ani, în timp ce Nicholson este un magnat cam de vreo şaizeci de ani, cu o reputaţie de cuceritor, care se întâlneşte din întâmplare cu fiica ei. Nicholson este forţat să petreacă câteva nopţi în spaţioasa casă de weekend a lui Keaton, recuperându-se

de pe urma unui episod cardiac. El şi Keaton încep prin a le fi scârbă unul de altul, dar ajung să flirteze, târziu într-o seară, în bucătăria lui Keaton, în timp ce ea pregătea o gustare.

„Nu-mi pot imagina ce gândeşti despre mine," spuse Keaton.

„Ţi-a lipsit vreodată faptul că nu eşti căsătorită?" întrebă Nicholson.

„Câteodată", spuse ea. „Ei, de obicei noaptea. Dar nu aşa de mult zilele astea."

Subiectul se schimbă pentru o clipă asupra a ceea ce vor să mănânce, dar Keaton, în nu prea subtila încercare de a reuşi să obţină o reacţie, aduce conversaţia înapoi în punctul principal.

„A spus vreunul dintre noi ceva interesant?", cugetă ea.

„Ai spus că nu-ţi poţi imagina ceea ce gândesc referitor la tine."

„Nu trebuie să răspunzi la asta", preciză ea.

„Bine", spuse el politicos.

„Dar dacă ai o părere aş fi curioasă", zise Keaton.

„Îmi vei spune întâi de ce-ţi este dor să fii căsătorită numai noaptea?" zise Nicholson.

„Ei bine, telefonul nu mai sună aşa de mult noaptea. Un singur lucru se întâmplă noaptea. Mi-a luat ceva timp să mă obişnuiesc să dorm de una singură. Dar am prins gustul acestui lucru. Trebuie să dormi în mijlocul patului. Este categoric nesănătos să ai o singură parte când nimeni nu are cealaltă parte", spune ea.

Încurajat de explicaţia ei, Nicholson îi spune: „Acum sunt sigur că ceea ce cred despre tine este corect. Eşti un adevărat centru al puterii."

„Of!" exclamă Keaton.

„Încearcă să nu interpretezi răspunsul meu", spune Nicholson.

Ştiu că este doar o comedie romantică, dar scena sună adevărat. Chiar şi în cele mai tandre, intime momente, când oamenii ne oferă cele mai puternice instantanee despre noi înşine, nu-i putem ajuta. Noi nu putem evalua ceea ce ne spun – să vedem dacă este plăcut sau perspicace ce aşteptăm să ne spună sau ce gândim despre noi înşine, sau ce am auzit de la alţii despre acelaşi subiect.

Nu există nimic greşit în a prezenta o idee într-o discuţie normală de afaceri. Vrei ca oamenii să fie de acord sau să nu fie de acord.

Dar nu este adecvat să te pronunţi când cerem oamenilor să-şi exprime părerea despre noi. În momentele când oamenii se pronunţaseră asupra unui sfat pe care mi l-au cerut, primul meu gând este: „Cine a murit şi te-a făcut pe tine criticul-şef?"

Acesta este adevărul, chiar dacă pui o întrebare şi eşti de acord cu răspunsul. Conştient sau nu, cealaltă persoană va înregistra acordul tău. Şi îşi va aminti cu mare precizie când tu *nu* eşti de acord data viitoare. Diferenţa este grăitoare. Persoana gândeşte: „Ce a fost greşit în legătură cu ceea ce am spus? Cu ce am deranjat?".

Este ca şi cum un director executiv, la o şedinţă, cere propuneri în privinţa unei probleme şi spune unui subordonat: „Aceasta este o idee grozavă." Apoi spune unui alt subordonat: „Aceasta este o idee bună." Şi nu zice absolut nimic la propunerea celui de-al treilea subordonat. Primul individ este probabil satisfăcut şi favorizat pentru că are consimţământul directorului. Al doilea individ este întrucâtva mai puţin mulţumit. Cel de-al treilea individ nu este nici încurajat, nici mulţumit. Dar poţi fii sigur de două lucruri. În primul rând, toată lumea din încăpere a luat la cunoştinţă ierarhizările directorului. În doilea rând, nu contează cât de bine intenţionate sunt observaţiile directorului executiv, rezultatul net fiind că acea evaluare a răspunsurilor oamenilor – mai sigur decât să-i accepţi fără explicaţii – îi face pe oameni nesiguri şi defensivi.

Oamenilor nu le place să fie criticaţi. De aceea, să judeci pe cineva este una dintre multiplele căi prin care dăm oamenii la o parte şi ne împiedicăm pe noi înşine să atingem marele succes. Singurul lucru sigur care reiese din judecarea eforturilor oamenilor de a ajuta este acela că ei nu ne vor ajuta din nou.

Cum încetăm să judecăm pe cineva, în special când oamenii încearcă să ne ajute?

Una dintre situaţiile stânjenitoare în felul meu de lucru sunt clienţii care se întreabă cu îngrijorare dacă sunt de acord sau nu cu comportamentul lor – şi, în continuare, ce anume simt despre schimbarea pe care încearcă să o facă.

Încerc să-i scap de acest mod de gândire imediat.

Le spun că în orice campanie de lucru, pentru efectul schimbării pozitive pe termen lung, avem o opţiune. Putem vedea campania într-o lumină aprobatoare sau cu o indiferenţă completă. Sarcină pozitivă. Sarcină negativă. Sau sarcină neutră.

Îi asigur că sunt misionarul neutru. Nu fac comerţ cu aprobare sau dezaprobare. Eu nu judec. Nu este treaba mea să cântăresc dacă eşti o persoană bună sau rea pentru că te-ai decis să schimbi A mai degrabă decât B.

Este ca un medic care are de-a face cu pacienţi. Dacă intri în sala de examinare cu un picior rupt, nu se pronunţă referitor la modul în care ţi-ai rupt piciorul. Lui nu-i pasă dacă ţi-ai rupt piciorul comiţând o crimă sau că ai lovit câinele, sau că ai coborât scările, sau că ai fost lovit de o maşină. Îi pasă doar să-ţi vindece piciorul.

Trebuie să ai aceeaşi atitudine – scopul doctorului: sarcina neutră – să ai de-a face cu oameni care încearcă să te ajute. Şi aici nu mă refer doar la oamenii care încearcă să te ajute să te schimbi. Până acum, cred că am subliniat că nu îţi este permis să judeci un sfat dat de un coleg, de un prieten sau de un membru al familiei. Nu contează că te gândeşti în secret la această sugestie; trebuie să-ţi ţii gândurile pentru tine însuţi, să asculţi persoana până la capăt şi să spui „Mulţumesc".

Încearcă următorul lucru: timp de o săptămână tratează fiecare idee care vine de la o altă persoană cu neutralitate completă. Gândeşte-te la tine ca la un om din Elveţia. Nu te declara de partea nimănui. Nu-ţi exprima opinia. Nu judeca observaţiile. Dacă eşti incapabil de a spune doar „Mulţumesc", fă-o inofensiv: „Mulţumesc, nu m-am gândit la asta". Sau: „Mulţumesc. Mi-ai oferit ceva la care să mă gândesc".

După o săptămână, îţi garantez că ai redus în mod semnificativ numărul argumentelor fără sens în care te-ai angajat la muncă sau acasă. Dacă vei continua pentru mai multe săptămâni, cel puţin trei lucruri bune se vor întâmpla.

În primul rând, nu trebuie să te gândeşti la acest răspuns neutru; va deveni automat – tot aşa de uşor ca şi când ai spune „Noroc!" când cineva strănută.

În al doilea rând, ai redus considerabil orele pe care le dedici unei probleme discutabile apropiate. Când nu judeci o idee, nimeni nu se poate certa cu tine.

În al treilea rând, oamenii vor începe treptat să te considere o persoană agreabilă, chiar şi când nu eşti de fapt de acord cu ei. Comportă-te în acest fel şi oamenii te vor considera în cele din urmă o persoană binevenită, cineva la uşa căreia pot să bată când au o idee, cineva cu care pot discuta idei ocazionale şi să nu sfârşească scuipând unul spre altul.

Dacă nu poţi să-ţi monitorizezi răspunsurile apreciative, „angajează" un prieten care să te apostrofeze şi care să te amendeze de fiecare dată când faci un comentariu depreciativ. Poate fi soţia, asistentul sau prietenul de la serviciu. Dacă ţi se reţin 10 dolari din salariu pentru fiecare incident în care ai făcut o judecată nedreaptă, vei simţi în curând aceeaşi durere pe care o produci altora – şi încetezi.

Obiceiul numărul 4: Să faci comentarii distructive

Comentariile distructive sunt observaţiile sarcastice, tăioase, pe care le aruncăm zilnic, cu sau fără intenţie, care nu servesc nici unui scop, decât să reducă oamenii la tăcere, să-i rănească sau să ne impunem noi înşine ca fiind superiori. Sunt diferite de comentariile care adaugă prea multă valoare – pentru că ele nu adaugă nimic altceva decât durere.

Sunt variate, de la o împunsătură nechibzuită într-o întâlnire („Asta nu a fost foarte inteligent") la gratuitele comentarii despre cum arată cineva („Drăguţă cravată" – surâs afectat), la minuţioasele critici plănuite despre „performanţele" trecute ale oamenilor pe care toată lumea în afară de tine le-a uitat. („Îţi aminteşti momentul în care...").

Roagă oamenii să-ţi enumere comentariile distructive pe care le-au făcut în ultimele 24 de ore şi ei vor spune că nu au făcut asemenea comentarii. Noi facem însă comentarii distructive fără să gândim – şi, prin urmare, fără să fim atenţi sau să ne amintim. Dar subiecţii batjocurii noastre îşi amintesc. Forţează-i şi ei vor reproduce cu acurateţe fiecare comentariu răutăcios pe care l-am făcut pe socoteala lor. Este un fapt statistic. Feedbackul pe care l-am obţinut spune că „a evita comentariile

distructive" este unul dintre cele două elemente cu cea mai scăzută corelare dintre cum ne vedem noi înşine şi cum ne văd alţii pe noi. Cu alte cuvinte, noi nu credem că facem comentarii distructive, dar oamenii care ne cunosc nu sunt de acord.

Unul dintre clienţii mei mi-a spus că pentru a patruzecea aniversare, colegii şi prietenii lui l-au „ridiculizat" când subiectul serii cerea tuturor să povestească o remarcă acidă pe care el o făcuse pe socoteala lor. Interesantă mişcare: ei îşi băteau joc de aniversarea lui, amintindu-şi de vremea când el îşi bătea joc de ei. Era o seară de succes.

„Aici este problema", a spus clientul meu. „Dintr-o duzină de observaţii neplăcute, amuzante, pe care le-am auzit în acea seară, nu-mi amintesc să fi spus nici una dintre ele. Atât de nepăsători erau. De asemenea, prietenii mei nu m-au urât pentru asta. Pot fi numite comentarii «distructive», dar în grupul meu ele nu afectau pe nimeni. Oamenii luau asta în considerare ca o parte din ceea ce sunt, şi nu era o problemă."

Avea dreptate; nu era o problemă. Acesta este un alt lucru interesant despre observaţiile distructive. Noi credem că e ceva obişnuit, dar din punct de vedere statistic este doar o problemă pe care o au 15% dintre clienţii mei. Asta nu înseamnă că restul lumii nu este vinovată că a făcut observaţii distructive. Noi toţi o facem în fiecare zi. Asta arată că numai 15% dintre noi o fac până în punctul în care *este* o problemă cu colegii noştri.

Trebuie să afli dacă acest 15% te include şi pe tine.

Este momentul când începe adevărata problemă – pentru că, odată ce observaţia sarcastică părăseşte buzele tale, răul este făcut şi este foarte greu să îl repari. Nu o poţi lua înapoi. Nu are importanţă convingerea cu care te scuzi – şi chiar dacă scuza este acceptată – comentariul stăruie încă în memorie.

Unul dintre clienţii mei avea o conversaţie ocazională cu asistenta lui despre culoarea ochilor (dintre toate subiectele de discuţie!).

„Ce culoare au ochii tăi?", spuse el, privind pe furiş spre ea.

„Sunt albaştri. Poţi vedea că sunt albaştri?" întrebă ea.

„Ei bine, nu sunt chiar albaştri", spuse el.

„Ba da, sunt", insistă ea. „Sunt de un albastru strălucitor".

„Hai să zicem aşa", spuse el respirând greu. „Dacă ochii tăi erau nişte diamante, s-ar vinde la Zales, nu la Harry Winston".

Ea a fost vizibil rănită de această cruzime, o împunsătură gratuită.

Consecinţa acestui episod este instructivă. În momentele rostirii acestor cuvinte, clientul meu le-a şters din memoria sa. Dar asistenta lui, nu. Chiar dacă observaţia s-a făcut pe socoteala ei, ea a redat schimbul de cuvinte tuturor prietenelor ei – ca dovadă că şeful ei era un om de nimic. Mi-a reprodus şi mie când am intervievat-o în legătură cu feedbackul asupra şefului ei. Ea a subliniat că, în ciuda faptului că îi plăcea să lucreze pentru şeful ei, el făcea în mod obişnuit observaţii distructive.

Cum să ne oprim din a mai face observaţii distructive? Asta era problema mea acum mulţi ani. Conduceam o mică firmă de consultanţă cu zeci de angajaţi. Ca feedback profesional, bineînţeles că am experimentat pe mine însumi. Aveam o întreagă echipă care să facă o evaluare asupra comportamentului meu. Feedbackul a scos la iveală faptul că eram în cea de-a opta din a suta parte din „evită comentariile distructive" – înseamnă că 92% dintre oamenii din întreaga lume erau mai buni la asta decât eram eu. Am picat un examen pe care l-am scris!

Provocarea mea (şi nu sunt mândru de acest lucru) nu a fost faptul că adresam comentarii răutăcioase oamenilor în mod direct. Făceam acest lucru când ei nu erau de faţă.

Asta era o problemă pentru mine. Într-un mediu în care toată lumea vorbeşte despre valoarea echipei şi face un efort în organizaţie, ce se întâmplă cu capacitatea echipei şi cooperarea când ne rănim colegii pe la spate în faţa altor oameni? Nu se susţine. Şi am vrut ca afacerea să reuşească.

Aşa că le-am vorbit oamenilor mei. Am spus: „Mă simt bine în legătură cu multe dintre feedbackurile pe care le-am primit. Aici este un lucru pe care vreau să-l fac mai bine: să încetez să mai fac observaţii distructive. Dacă mă auziţi vreodată făcând o altă observaţie distructivă referitor la o altă persoană, vă voi plăti 10 dolari de fiecare dată când îmi atrageţi atenţia. Am de gând să elimin acest obicei".

Apoi m-am avântat într-un elan emoţional, încurajându-i să fie cinstiţi şi silitori, „ajutându-mă". Să mă dea afară dacă era necesar. De fapt, m-au ademenit să fac comentarii nepoliticoase deoarece voiau cei 10 dolari. Ei ar fi menţionat unele nume garantate să atragă ceva irascibilitate – şi am înghiţit momeala de fiecare dată. Ei au menţionat un coleg pe nume Max şi am spus: „Poţi să crezi că are doctoratul? Nu avea nici o idee despre ce vorbeşte." Zece dolari. Un client a sunat şi am spus: „Este prea ieftin să plătim." Zece dolari. Până la amiază, am dat 50 de dolari. M-am încuiat în biroul meu şi am refuzat să vorbesc cu cineva pentru tot restul zilei. Următoarea zi m-a costat 30 de dolari. A treia zi, 10 dolari. Această politică era în vigoare în biroul nostru de mai multe săptămâni. Şi m-a costat bani. Dar în cele din urmă mi-am urcat scorul la 96%. Nu mai fac comentarii distructive – cel puţin nu în aşa fel încât să fie o problemă.

Experienţa mea dovedeşte o chestiune simplă: cheltuieşte câteva sute de dolari şi te vei îndrepta!

Comentariile distructive sunt un obicei uşor de îndreptat, îndeosebi printre oamenii care în mod obişnuit se bizuie pe sinceritate ca pe un real instrument de management. Necazul este că sinceritatea poate deveni cu uşurinţă o armă. Oamenii îşi permit ei înşişi să facă unele comentarii distructive sub scuza că sunt adevărate. Faptul că un comentariu distructiv se dovedeşte adevărat este lipsit de importanţă. Întrebarea nu trebuie să fie: „Este adevărat?", ci mai degrabă „Merită?".

Ceea ce trebuie să vezi este că noi toţi petrecem o grămadă de timp filtrând dreptul nostru de a spune un anumit lucru. Nu mă refer doar la micile minciuni nevinovate (de exemplu, să faci un compliment legat de tunsoarea cuiva mai degrabă decât să-i spui că arată ridicol) pe care le spunem frecvent pentru a netezi rutina zilnică a schimbărilor sociale. Noi evităm inconştient comentariile distructive atunci când este o problemă de supravieţuire. Noi cunoaştem diferenţa dintre sinceritate şi dezvăluire completă. Putem gândi că şeful nostru este un adevărat idiot, dar nu avem nici o obligaţie morală sau etică să rostim acest lucru – în faţa şefului sau a oricui altcuiva implicat în această chestiune.

Trebuie să răspândeşti acest instinct de supravieţuire nu numai în partea de sus a organizaţiei, dar şi de la o margine la cealaltă, şi preferabil şi în partea de jos.

Warren Buffet spunea că înainte să întreprinzi orice acţiune discutabilă din punct de vedere moral ar trebui să te întrebi dacă ai vrea ca mama ta să citească despre asta în ziar.

Poţi folosi un test asemănător în încercarea de a evita comentariile distructive.

Înainte de a vorbi, întreabă-te:

1. Această discuţie îi va ajuta pe clienţii noştri?
2. Această discuţie va fi în folosul companiei noastre?
3. Această discuţie va folosi persoanei cu care vorbesc?
4. Această discuţie va folosi persoanei despre care vorbesc?

Dacă răspunsul este „nu", strategia corectă de implementare nu necesită obţinerea unui doctorat. Nu spune acel lucru.

Obiceiul numărul 5: Să spui „nu", „dar" şi „cu toate acestea"

Acum câţiva ani, directorul executiv al unei companii farmaceutice m-a angajat să îl îndrum pe cel care ocupa funcţia de director de operaţiuni. Era talentat, dar încăpăţânat şi încrezut.

Prima dată când ne-am întâlnit pentru a realiza planificarea sau modificarea rapoartelor directe, reacţia lui a fost: „Dar, Marshall, nu fac asta".

„Această şedinţă este gratuită ", am spus eu. „Data viitoare când voi auzi «nu», «dar» sau «cu toate acestea» te va costa 20 de dolari".

„Dar", a răspuns el, „asta nu este..."

„Asta înseamnă 20 de dolari!"

„Nu, nu ..." a respins el.

„Asta înseamnă 40 de dolari!"

„Asta înseamnă 60, 80, 100 de dolari", i-am răspuns eu.

După o oră, avea 420 de dolari. I-au luat alte două ore înainte să înţeleagă şi să spună: „Mulţumesc".

Un an mai târziu ştiam că problemele lui se remediaseră, când o femeie din companie a prezentat conducerii superioare un raport despre cât de puţine femei erau în companie pe treptele superioare (întotdeauna o discuţie explozivă, care îi făcea pe bărbaţi să devină nervoşi şi defensivi). După ascultarea argumentului ei fundamental, directorul executiv a spus: „Ai puncte de vedere foarte interesante, dar..."

Directorul de operaţiuni s-a ridicat în picioare şi l-a întrerupt pe şeful său. „Scuzaţi-mă, dar cred că răspunsul corect este «Mulţumesc»".

Directorul executiv i-a aruncat o privire pătrunzătoare, apoi a zâmbit şi a spus: „Ai dreptate. Mulţumesc." S-a întors înapoi către femeie şi i-a cerut să continue.

Când începi o propoziţie cu „nu", „dar", „cu toate acestea" sau orice variaţie asemănătoare, nu contează cât de prietenos este tonul tău sau cât de multe fraze ingenioase arunci pentru confirmarea sentimentelor altei persoane, fiindcă mesajul către acea persoană este *Te înşeli.* Nu este aşa: „Am o opinie diferită". „Probabil că nu eşti bine informat". „Nu sunt de acord cu tine". Este direct şi clar: „Ceea ce spui este greşit, şi ceea ce spun eu este corect". Nimic eficient nu se poate întâmpla după asta. Răspunsul general din partea celeilalte persoane (în afară de cazul când el sau ea este un sfânt dispus să întoarcă şi celălalt obraz) este să se opună poziţiei tale şi să reziste până la capăt. De aici, conversaţia se dizolvă într-un război fără sens. Nu mai comunici. Amândoi încercaţi să câştigaţi.

Nu există prea multe trucuri ieftine, câştigătoare, simple, 100% garantate în competiţia cu prietenii sau colegii tăi. Dar următorul exerciţiu prinde bine. Timp de o săptămână supraveghează modul în care colaboratorii întrebuinţează cuvintele „nu", „dar" şi „cu toate acestea". Ţine o evidenţă a situaţiilor în care fiecare persoană foloseşte aceste trei cuvinte ca să înceapă o propoziţie.

În cel mai scurt timp, vei fi şocat să constaţi cât de des sunt folosite aceste cuvinte.

Dar dacă cercetezi un pic mai profund, modelul va ieşi la iveală. Vei vedea cum oamenii aplică aceste cuvinte asupra altora pentru a câştiga sau a-şi consolida puterea. De asemenea, vei vedea cât de puternic le va displăcea, în mod conştient sau nu.

Supraveghez utilizarea în mod inconştient a cuvintelor „nu", „dar" şi „cu toate acestea" de către clienţii mei, în acelaşi fel în care un dirijor de orchestră aude muzicienii cântând. Fără ca măcar să mă gândesc, ţin socoteala folosirii lor. Este un indicator aşa de important, că o fac pe pilot automat. Dacă acest lucru se întâmplă de multe ori într-o primă întâlnire cu un client, îl voi întrerupe des pentru a spune: „Vorbim de

40 de minute. Îţi dai seama că în tot acest timp ai început 17 răspunsuri prin «nu», «dar» sau «cu toate acestea»?"

Clientul nu este *niciodată* conştient de asta. Acesta este momentul unei serioase discuţii despre schimbarea comportamentului.

Dacă aceasta este provocarea ta interpersonală, poţi face acest lucru pentru tine însuţi la fel de uşor cum o fac pentru clienţii mei.

Nu mai încerca să-ţi mai aperi poziţia şi începe să monitorizezi de câte ori foloseşti „nu", „dar" sau „cu toate acestea". Fii atent la acele momente când foloseşti aceste cuvinte în propoziţii al căror scop evident este să *înţelegi* ceea ce spune cealaltă parte. De exemplu: „Asta este adevărat, cu toate acestea..." (Înseamnă: Nu crezi că este deloc adevărat.) Sau mai ales formularea: „Da, dar..." (Înseamnă: Pregăteşte-te să fii contrazis).

La fel ca în aproape toate aceste exerciţii prin care încerci să încetezi cu comportamentul deranjant, pe lângă supravegherea personală este uşor să transformi soluţia într-o soluţie monetară. Acţionează aşa cum am făcut cu directorul de operaţiuni. Roagă un prieten să-ţi ceară banii de fiecare dată când spui „nu", „dar" sau „cu toate acestea".

Odată ce apreciezi cât de vinovat ai fost, poate atunci vei începe să schimbi modalităţile tale „victorioase" (ironie intenţionată).

Acestea fiind spuse, rămâne încă o provocare.

Acum câţiva ani am predat un curs la o companie de telecomunicaţii, la sediul central al acesteia. Una dintre persoanele care participa la curs m-a ironizat când am vorbit despre problema pe care o avem cu „nu", „dar" sau „cu toate acestea". El credea că era uşor să nu foloseşti aceste cuvinte. Era atât de sigur de sine că a oferit 100 de dolari de fiecare dată când le folosea. Am demonstrat asta stând cu el în pauza de prânz. L-am întrebat de unde era, iar el mi-a răspuns Singapore.

„Singapore?" am spus eu, „este un oraş grozav".

„Da", a răspuns el, „este grozav, dar..."

Atât de puternic poate fi impulsul de a fi drept. „Nu", „dar" şi „cu toate acestea" se strecoară în conversaţia noastră chiar şi când discuţia este obişnuită, chiar şi când ar trebui să fim extrem de conştienţi de alegerea cuvintelor noastre, chiar şi când ne costă 100 de dolari.

Obiceiul numărul 6: Să spui lumii cât de deştept eşti

Aceasta este o altă variaţie la nevoia noastră de a câştiga. Trebuie să câştigăm admiraţia oamenilor. Trebuie să-i facem să ştie că noi suntem cel puţin egalii lor intelectuali, dacă nu superiori. Trebuie să fim cele mai inteligente persoane din încăpere. De obicei, acest lucru are un efect opus celui dorit.

Cei mai mulţi dintre noi facem asta fără să ne dăm seama, cât este ziua de mare.

O facem când suntem de acord cu cineva care ne oferă nişte sfaturi practice, când ne înclinăm capul nerăbdători, în semn de aprobare, în timp ce oamenii vorbesc, când limbajul trupului nostru sugerează că auzim ceva ce nu am auzit niciodată. (Aud cumva degetele tale care bat ritmat în masă?)

Facem acest lucru în mod deschis când spunem cuiva: „Ştiam asta deja". (Frazarea alternativă foloseşte toate variantele, de la blânda dojană la „Cred că cineva mi-a spus asta", la sarcastica „Nu trebuie să aud asta", la complet arogantul „Sunt cu cinci paşi înaintea ta"). Problema aici nu este numai că ne lăudăm despre cât de mult ştim. Noi insultăm alte persoane.

Ceea ce într-adevăr spunem este: „Zău, nu trebuia să-mi iroseşti timpul cu această informaţie. Crezi că este un punct de vedere de care nu am mai auzit înainte. Dar înţeleg ceea ce spui. M-ai înţeles greşit, întotdeauna atât de înţelept şi nemaipomenit, pentru cineva care trebuie să audă ceea ce spui în acest moment. Nu sunt acea persoană. Eşti confuz. Nu ai idee cât de deştept sunt".

Imaginează-ţi că cineva îţi spune toate aceste lucruri în faţă. Vei crede că este un nătărău. Dar asta este ceea ce aud oamenii (şi gândesc) când spui „ştiam asta deja". Ar fi mai bine să-i asculţi cu bunăvoinţă şi să nu spui nimic.

Paradoxul este că această nevoie de a demonstra cât de deştepţi suntem rareori îşi atinge ţinta plănuită.

Un prieten a fost intervievat pentru căutarea unui job de asistent de către un profesor de psihologie. Profesorul scria o carte despre genialitate şi creativitate. În timpul interviului, s-a îndreptat către marile genii – şi

anume Mozart. Profesorul s-a lăudat că a citit tot ceea ce a putut găsi despre Mozart. Este un lucru caracteristic universitarilor; sunt extrem de mândri de intelectul lor şi niciodată nu scapă şansa să spună lumii cât de inteligenţi sunt. Dar acest profesor a făcut un pas mai departe. Ca să dovedească profunzimea cunoştinţelor sale, l-a provocat pe prietenul meu să-l întrebe ceva despre Mozart.

Prietenul meu a murmurat ceva, puţin surprins de ciudata întorsătură pe care o luase interviul pentru job. Dar, în acelaşi timp, creierul său făcea ore suplimentare. Muzica de tip clasic şi opera, ce noroc avea, erau marea sa pasiune. De fapt, el ştia despre Mozart mai mult decât majoritatea oamenilor.

„Dă-i înainte", a spus profesorul, „nu fi timid. Mă pot descurca".

Prietenul meu cerea să fie scutit din nou, cu toate că până în acel moment căuta potenţiale întrebări prin mintea sa. Unde s-a născut Mozart? Când a murit? Care era numele surorii lui? (Totul părea prea uşor.)

„Fă-mi pe plac", a insistat profesorul. „Dacă nu cumva, bineînţeles, nu ştii suficient de multe lucruri cât să pui o întrebare".

Această insultă bombastică a rezolvat problema pentru prietenul meu.

„Bine", a spus el, „numeşte treisprezece opere ale lui Mozart".

Pentru un auto-proclamat fanatic al lui Mozart, să identifice treisprezece opere (Mozart a compus 22) ar fi trebuit să fie floare la ureche – ca şi cum ai cere unui istoric să numească toţi preşedinţii. Dar profesorul a reuşit să numească doar nouă.

Un moment penibil la interviu, a gândit prietenul meu, simţindu-se atât de ruşinat şi triumfător. *Exista* o persoană inteligentă în încăpere, dar nu era cea care se lăuda cu asta.

Spre cinstea profesorului însă, nu a fost împotriva prietenului meu. I-a oferit jobul pe loc.

Spre reputaţia prietenului meu, acesta a refuzat.

Dacă eşti deştept, îi faci pe ceilalţi să se învârtă. Anunţându-i cât de inteligent eşti îi faci să se oprească.

Deci cum potoleşti nevoia de a spune lumii cât de deştept eşti?

Primul pas este să ne recunoaştem comportamentul. Ai făcut vreodată asta? Asistenta ta aruncă pe birou un document care necesită atenţia ta imediată. Ceea ce asistenta ta nu ştie este că tu ai fost deja alarmat asupra acestei situaţii cu câteva minute mai devreme de către alt coleg. Ce faci? Accepţi documentul şi mulţumeşti asistentei tale, nemenţionând faptul că deja rezolvi problema? Sau găseşti o cale să o informezi pe asistenta ta că eşti la curent cu informaţia?

Din experienţa mea, acest moment nesemnificativ în aparenţă este un adevărat test despre nevoia noastră excesivă de a spune oamenilor cât de inteligenţi suntem.

Dacă poţi lăsa momentul să treacă cu un simplu „Mulţumesc", procedezi foarte bine.

Dacă eşti ca majoritatea oamenilor, totuşi, nu o vei lăsa să plece atât de uşor. Vei găsi o cale să-i comunici că eşti cu un pas înaintea ei. Modalitatea în care faci acest lucru poate varia de la „Deja ştiam asta", la o concediere: „De ce mă deranjezi cu asta?" Indiferent de modalitate, răul este făcut.

Ai vrut să spui, de fapt, că asistenta ta tocmai ţi-a irosit timpul, că te-a confundat cu cineva care *nu este în stare să rezolve* toate lucrurile vitale şi urgente, că asistenta ta nu are nici o idee despre cât de inteligent eşti tu.

Să încetezi cu acest comportament nu este ceva dificil – un dans în trei timpi în care tu (a) faci o pauză înainte să deschizi gura şi te întrebi: „Este ceva ce aş spune şi ar merita?" (b) hotărăşte că nu şi (c) spune: „Mulţumesc".

Dacă te poţi opri în acest mic moment alături de cineva care lucrează aproape de tine şi probabil te cunoaşte bine – cu alte cuvinte, când nu e nimic de viaţă şi de moarte şi nu trebuie să-ţi contracţi muşchii – ai abilitatea de a nu mai spune lumii cât de inteligent eşti. La urma urmei, dacă poţi rezista impulsului într-un moment când tu eşti în poziţia dominantă, cu siguranţă vei şovăi în alte situaţii când nu eşti atât de dominant şi liniştit. Gândeşte-te la acest lucru. Dacă directorul executiv ar fi intrat în biroul tău fluturând acelaşi document, i-ai spune cu aceeaşi atitudine dispreţuitoare că tu „deja ştiai asta"?

Defectul numărul 7: Să-ţi pierzi cumpătul

Cred că furia are valoarea ei ca şi instrument de conducere. Trezeşte angajaţii adormiţi. Înalţă metabolismul. Transmite un mesaj clar – pe care angajaţii trebuie să-l audă în momentul potrivit. Dar cu ce preţ?

Inconsecvenţa emoţională nu este cel mai de nădejde instrument de conducere. Când te înfurii, eşti, prin definiţie, de necontrolat. Este greu să conduci oamenii când ţi-ai pierdut controlul. Crezi că-ţi poţi controla temperamentul, că-ţi poţi folosi furiile sălbatice să manipulezi şi să motivezi oameni. Dar este foarte greu să anticipezi cum vor reacţiona oamenii la furie. Ei se vor întrerupe la fel de des cum îşi vor îndrepta spatele.

În clipa în care aud că managerii apelează la furia justificată ca instrument de conducere, mă gândesc la toţi ceilalţi conducători care nu au nevoie de furie ca să-i facă pe subalternii lor să se supună. Fără furia prin care să bage frica în trupe, cum obţin aceşti lideri liniştiţi rezultate foarte bune?

Dar cel mai rău lucru despre furie este că sugrumă capacitatea noastră de a ne schimba. Odată ce obţii reputaţia de inconsecvenţă emoţională, eşti marcat pe viaţă. Într-o clipită, asta este tot ceea ce ştiu oamenii despre tine. De exemplu, antrenorul de baseball Bob Knight a câştigat trei titluri NCAA la Universitatea Indiana şi este unul dintre cei doi antrenori din istoria universităţii cu peste 800 de victorii. Într-o oarecare măsură, este unul dintre cei mai mari antrenori ai tuturor timpurilor. Dar era cunoscut şi pentru faptul că arunca scaune dincolo de terenul de joc. Reputaţia aceasta depăşeşte recordurile. Când oamenii se gândesc la Bob Knight, se gândesc mai întâi la vulcanicul lui temperament, nu la numărul record de victorii.

La fel se întâmplă şi la locul de muncă. Avem un loc special în minţile noastre pentru colegii care sunt furioşi tot timpul. Nu contează ce altceva mai fac, fiindcă noi îi catalogăm ca indivizi care se „aprind uşor". Când vorbim despre ei, primele cuvinte care ne ies din gură sunt: „Am auzit că este foarte temperamental".

Este dificil să treci de această imagine de om furios. Din cauza faptului că eforturile noastre de a ne schimba sunt judecate nu numai de noi, ci şi de oamenii din jurul nostru, poţi avea nevoie de ani de calm şi comportament stăpânit să zdruncini o asemenea reputaţie.

Cum de nu te mai înfurii?

Nu am nici o idee. Controlarea furiei nu este subiectul acestei cărţi şi chiar dacă ar fi fost, mă îndoiesc că aş fi putut să te fac să nu te mai enervezi în faţa nedreptăţilor şi absurdităţilor vieţii. Dar te pot face să apreciezi că: a) probabil nu eşti supărat pe proverbialul „celălalt tip" şi b) este foarte uşor să-ţi pierzi reputaţia devenind nervos.

În primul caz, când am de-a face cu mânia la locul de muncă, este de fiecare dată o ură unu la unu – mânia pe care o persoană i-o transmite alteia. Este datoria mea să le arăt clienţilor ca rareori mânia este vina altcuiva. Este un defect care ne aparţine.

O legendă budistă povesteşte despre un tânăr fermier care era plin de sudoare pentru că încerca să vâslească în amonte. Se ducea să distribuie produsele sale în sat. Era grăbit. Era o zi fierbinte şi voia să facă livrarea cât mai repede pentru a ajunge acasă înainte de lăsarea întunericului. Uitându-se în zare observă o navă înaintând rapid spre barca sa.

Părea că această navă făcea tot ce era cu putinţă pentru a se izbi de el. Făcea semne disperate să se dea din calea lui, dar acest lucru nu a ajutat.

„Schimbă direcţia, idiotule!" strigă el către cealaltă navă. „Eşti pe punctul de a mă lovi. Râul este suficient de larg. Ai grijă!" Strigătele sale nu i-au fost de nici un ajutor. Cealaltă navă îi lovi barca cu un zgomot puternic. Era turbat de furie şi se ridică şi strigă către cealaltă navă: „Tâmpitule! Cum ai reuşit să-mi loveşti nava tocmai în râul acesta larg? Ce ai?"

Pe măsură ce se uita spre cealaltă navă, îşi dădu seama că nu era nimeni în ea. Ţipa la o navă pe care nu se afla nimeni şi care era purtată de curent.

Lecţia este simplă. *Niciodată nu este cineva în cealaltă navă.* Când suntem mânioşi ţipăm la o navă pe care nu se află nimeni.

Cu toţii avem oameni în vieţile noastre care ne scot din minţi, pe care îi urâm cu înverşunare. Probabil că am petrecut nenumărate ore pentru a scoate la iveală momentele când această persoană a fost nedreaptă, nerecunoscătoare sau nepăsătoare cu noi. Chiar şi numai când ne amintim de această persoană ne creşte tensiunea.

Este limpede că, de fapt, cea mai bună metodă de acţiune când avem de-a face cu indivizi de acest fel este să nu-i lăsăm să ne enerveze. Enervându-vă nu îmbunătăţi cu nimic situaţia, iar viaţa este prea scurtă pentru a o irosi cu sentimente negative. Un înţelept ar spune că o persoană care ne face să fim atât de furioşi nu se poate abţine.

Supărându-ne pe ea pentru ceea ce este înseamnă acelaşi lucru cu a ne supăra pe biroul nostru pentru că este un birou.

Dacă am fi avut părinţii ei, genele sale şi educaţia sa, am fi ca ea. Este mai uşor de zis decât de făcut, dar se apropie foarte mult de adevărata concluzie: Mai degrabă decât să ne supăram, am putea fi ca ea deoarece suntem furioşi pe noi înşine.

În al doilea caz, te pot ajuta, dându-ţi un sfat simplu, să-ţi pierzi reputaţia de persoană care se înfurie. Acesta este: *Dacă-ţi ţii gura închisă, nimeni nu poate şti vreodată cum te simţi cu adevărat.*

Acest lucru presupune foarte mult efort, ştiu. Tu ţi-ai reprimat înclinaţia naturală şi ţi-ai muşcat limba. Dar odată ce îţi dai seama cât de bine este să taci – fiindcă dacă eşti tăcut nu te poţi face de râs şi nici să-ţi faci un duşman din altcineva – poţi avea şansa de a te îndrepta.

Am învăţat acest lucru după ce am petrecut o săptămână la o mică mănăstire din orăşelul Plum, în Franţa, acum câţiva ani. Îndrumătorul nostru era un călugăr vietnamez budist, Thich Nhat Hanh. În fiecare zi, Thich Nhat Hanh ne-a încurajat să discutăm despre o varietate de subiecte. Într-o zi subiectul era furia. Ne-a cerut să ne gândim la un moment din viaţa noastră când ne-am înfuriat şi ne-am pierdut controlul. Apoi ne-a cerut să analizăm cine era responsabil pentru comportamentul nostru neplăcut. M-am gândit la fiica mea, când era în perioada adolescenţei. A venit acasă purtând un articol strălucitor şi colorat ce părea a fi o bijuterie numită pearcing. Acestea sunt lucruri obişnuite printre tineri, împreună cu tatuajele făcute în cele mai greu accesibile zone ale corpului. Nu există nici un folos să ai un pearcing dacă ceilalţi nu-l pot vedea! Astfel, Kelly şi-a achiziţionat o costumaţie sumară care a fost creată pentru a scoate în evidenţă cercelul din buric (şi aproape tot abdomenul său).

Un pearcing în buricul fiicei este unul dintre acele momente care într-adevăr testează toleranţa şi dragostea tatălui. Dar pentru mine a fost

un pic mai complicat, cred. Am reacţionat cu ceva mai puţin entuziasm. De fapt, am căzut pradă nebuniei, fiind un tată extrem de furios.

Pe măsură ce am meditat la această întâmplare în liniştea mănăstirii, m-am întrebat: „La ce mă gândeam?" Am înţeles că primul meu gând a fost că cineva mi-ar vedea fata şi s-ar gândi: „Ce copil prost! Cine sunt părinţii ei?"

Al doilea gând era mai rău. Dacă unul dintre prietenii mei ar fi văzut-o şi ar fi gândit: „Nu pot să cred că Marshall îi permite copilului său să defileze prin oraş în acest fel."

Pentru cine mă îngrijoram eu în acest caz? Pentru mine sau pentru ea? Era o problemă mai mare inelul ei din buric sau egoul meu?

Dacă ar trebui să o fac din nou, i-aş sugera totuşi să-şi scoată acel pearcing. (O săptămână de educare în Franţa este bună, dar nu *aşa* de bună!) În orice caz, nu aş mai reacţiona cu furie. Nu aş mai vorbi când nu m-aş putea controla şi, în schimb, aş înceta să mă fac de râs. Pe dinăuntru poate aş urla de furie ca un nebun. Dar dacă mă pot opri când sunt furios, nimeni nu trebuie să ştie despre lucrul acesta. Data viitoare când îţi pierzi controlul uită-te într-o oglindă. În fiecare situaţie vei descoperi că originea furiei tale nu este „acolo", ci „aici".

Obiceiul numărul 8: Negativismul sau atitudinea de genul „Lasă-mă să-ţi explic de ce asta nu va merge"

Cu toţii cunoaştem oameni negativişti – sau ceea ce soţia mea numeşte „negatroni" – la locul de muncă. Ei sunt oameni care, din punct de vedere constituţional, sunt incapabili să spună ceva pozitiv sau măgulitor la vreuna dintre ideile tale. Negativismul este absenţa răspunsului lor. Poţi intra în biroul lor cu tratamentul pentru cancer şi primul răspuns dat va fi: „Lasă-mă să-ţi explic de ce asta nu va merge".

Asta, în experienţa mea, este exprimarea negativismului. O menţionez cu mare iritare, deoarece este simbolul nevoii noastre de a împărtăşi gândurile negative chiar şi când nu au fost solicitate.

„Lasă-mă să-ţi explic de ce asta va merge" nu înseamnă adăugare de valoare – deoarece nu a fost adăugată nici o valoare.

Nu este ca întrebuinţarea lui „nu", „dar" sau „cu toate acestea", pentru că noi nu ne ascundem negativismul sub masca înţelegerii.

Nici nu este acelaşi lucru cu judecarea ideilor altcuiva – pentru că noi nu apreciem sau comparăm orice. Noi nu spunem este bun, mai bun sau cel mai bun.

Nu este în mod clar acelaşi lucru cu a face comentarii distructive – deoarece nu este ceva în mod evident neplăcut.

„Lasă-mă să-ţi explic de ce asta nu va merge" este nemaipomenit pentru că este negativismul ce se ascunde sub masca de a fi folositor.

Noi le întrebuinţăm (inclusiv variante precum „Singura problemă cu asta este...") pentru a stabili că expertiza sau autoritatea noastră este superioară expertizei sau autorităţii altora. Nu contează că tot ceea ce spunem este corect sau folositor. Este pur şi simplu o modalitate de a ne proclama arbitru-şef sau critic senior. Singura problemă în legătură cu acest lucru (să inventezi un limbaj) este cât de puţin ne plac sau îi respectăm pe criticii noştri. Aceştia sunt supărători. Şi, în timp, îi tratăm de parcă ar fi purtători de gripă aviară. Îi evităm. Încetăm să mai lucrăm cu ei. Refuzăm să-i ajutăm.

Cunoşteam o femeie pe nume Terri care ţinea un curs de oratorie în New York. De două sau trei ori pe an, rezerva pentru mine o asemenea activitate la un grup corporatist. Vorbeam despre conduită şi despre cum să ajutăm oamenii să se schimbe. La sfârşitul fiecărui discurs, fără excepţie, unul sau doi oameni din public veneau la mine să-mi înmâneze documentele şi să mă invite să vorbesc grupului lor în viitorul apropiat. După câte se pare, am transmis un mesaj despre care au crezut că alţi oameni ar vrea să-l audă.

Presupun că aş fi putut să mă ocup eu însumi de detaliile unor asemenea angajamente, dar deoarece invitaţia s-a ivit într-o vreme în care Terri stabilise ceva asemănător pentru mine, m-am simţit obligat să îi întorc favorul. Am crezut că era îndreptăţită, fiindcă a negociat pentru mine şi şi-a câştigat dreptul. Am sunat-o imediat după eveniment.

Ea m-a întrebat cum a ieşit evenimentul. A fost gazda mulţumită? Lucruri de genul acesta.

„Minunat", am spus eu. „De fapt, câţiva oameni vor să le vorbesc celor din grupul lor".

Apoi am citit datele de contact de pe cartea de vizită, astfel încât să ştie toate detaliile.

Invariabil, primul răspuns al lui Terri era întotdeauna o oarecare variaţie la „Lasă-mă să-ţi explic de ce asta nu va merge".

Compania este cunoscută pentru faptul că plăteşte onorarii foarte mici, deci nu-şi puteau permite să mă aibă. (Mesajul: Eram prea scump).

Angajaţii companiei erau nişte prostovani, care nu aveau nevoie să audă mesajul meu sau erau prea ignoranţi „să-l înţeleagă". (Mesajul: Eram prea rafinat.)

Compania ar fi abuzat de timpul meu; cei de acolo ar fi vrut să stau toată ziua, punând la socoteală şi cina, costându-mă zilnic o călătorie suplimentară. (Mesajul: Aş fi muncit excesiv.)

Când Terri răspundea în acest fel, ţineam receptorul departe de ureche şi eram consternat. În acest caz, îi obţinusem nişte bani, iar ea venea cu motive închipuite pentru a mă respinge. Poate ea a crezut că mă proteja de o posibilă „afacere proastă". Dar în încercarea de a-mi dovedi mie acest lucru, ştiind mai multe despre afacerea ei decât ştiam eu, a demonstrat că nu m-a înţeles deloc. Eu nu cer tarife excesive clienţilor. Mesajul meu este simplu, nu complicat. Şi nu mi-e teamă de muncă; în cazul în care clienţii mă vor prin preajmă toată ziua, îl iau ca pe un compliment, nu ca pe o dovadă că abuzează de timpul meu.

M-a făcut să mă întreb dacă am vrut într-adevăr ca Terri să mă „prezinte" lumii.

În cele din urmă am înţeles că i-aş fi putut arăta lui Terri o invitaţie prin care mi se solicitase să fiu gazda premiilor Oscar şi ar fi găsit o cale să pună un spin în momentul potrivit. Am încetat să mai lucrez cu ea.

Dacă negativismul este defectul tău, primul meu impuls ar fi să-ţi supraveghez declaraţiile, momentul în care cineva îţi oferă o idee ajutătoare. Dacă ai citit asta până acum, ştii că eu cred cu fermitate că a fi atent la *ceea ce spui* este un indicator grozav a ceea ce facem pentru a-i împiedica pe ceilalţi să facă acest lucru. Dacă te trezeşti deseori zicând: „Lasă-mă să-ţi spun de ce asta nu va merge", ştii deja ceea ce trebuie reparat.

Dar, în acest caz, cel mai revelator punct de reper va fi să faci o inventariere personală legată de modul în care se comportă colegii tăi cu tine.

Cât de des vin ei la tine cu sugestii ajutătoare – fără să trebuiască să întrebi?

Cât de des bat ei la uşa ta şi stau jos ca să discutaţi sau să-ţi dea o veste despre o dezvoltare care ar putea să te afecteze?

În ce fel traficul din biroul tău se poate compara cu cel al altor colegi? Eşti un element popular sau începi să strângi praful în jurul tău? Dacă ai fi şi cel mai vag sentiment că acolo este un imaginar „Nu intraţi", ieşi din birou, fiindcă tocmai ai devenit un pic mai inteligent în legătură cu ceea ce trebuie să schimbi.

Când problema este negativismul, prefer această formă de feedback bazat pe observaţie, pentru a supraveghea pur şi simplu tiparele de discurs. Controlează dacă ceea ce spui tu în mod automat nu arată ceea ce alţi oameni gândesc despre tine. Poţi fi excesiv de negativist, dar colegii tăi pot fi capabili să trăiască cu acest lucru. Dar dacă modul în care se raportează la tine dă dovada că *defectul tău este serios*, atunci ai o problemă.

Obiceiul numărul 9: Păstrarea informaţiei

În epoca angajaţilor inteligenţi, clişeul că informaţia reprezintă puterea este mai adevărat ca niciodată – ceea ce face ca păstrarea informaţiei să fie chiar şi mai severă şi iritantă.

În principiu, păstrarea informaţiei este opusul situaţiei în care adaugi valoare. Noi ştergem valoarea. Da, are acelaşi scop: să beneficiezi de putere. Este aceeaşi veche nevoie de a câştiga, dar mai necinstită. Şi apare în mai multe forme, care pur şi simplu nu ne dezvăluie intenţia. O vezi la oameni care exagerează calitatea de a ţine un secret; o folosesc ca pe o scuză de a omite fluxul de informaţie. O vezi la oameni care răspund la orice întrebare cu o întrebare; ei cred că divulgând *ceva* îi pune în dezavantaj. O vezi la persoane pasiv-agresive, care nu-ţi răspund la telefoane sau nu-ţi răspund la e-mail-uri, sau răspund parţial la obiecţiile tale.

Dacă nu înţelegi de ce acest lucru supără oamenii, gândeşte-te la cum te-ai simţi în următoarele cazuri:

- O întâlnire despre care nu ţi s-a spus
- Un memorandum sau e-mail în care nu ai fost trecut
- Un moment în care erai ultima persoană care putea învăţa ceva

Problema cu nedistribuirea informaţiei – din orice motiv – este aceea că rareori îşi atinge efectul dorit. Poţi crede că obţii un avantaj şi mai multă putere, dar cu toate acestea dai naştere la bănuieli. Ca să ai putere trebuie să inspiri mai degrabă loialitate decât teamă şi suspiciuni. Păstrarea informaţiei nu este altceva decât o deplasată nevoie de a câştiga.

Vorbesc aici despre refuzul voit de a împărtăşi informaţia, lucru pe care îl fac oamenii de o anumită categorie, pentru a separa şi cuceri. Nu sunt sigur că am abilitatea sau răbdarea să schimb acel comportament machiavelic.

Aş prefera să mă concentrez asupra tuturor modalităţilor neintenţionate sau accidentale prin care reţinem informaţia.

Facem asta când suntem prea ocupaţi să câştigăm pe cineva printr-o informaţie preţioasă.

Facem asta când uităm să ţinem seama de cineva în discuţiile sau întâlnirile noastre.

Facem asta când delegăm o sarcină subordonaţilor noştri, dar nu le arătăm cu precizie cum vrem să fie îndeplinită sarcina.

Unul dintre vecinii mei i-a cerut fiului său adolescent să-i spele maşina, un SUV Lexus. Fiul său a scos furtunul, a umplut o găleată cu apă şi detergent şi s-a apucat de treabă, spălând maşina cu un burete.

Problema este că buretele era din acela cu două suprafeţe: una abrazivă, iar cealaltă fină. Până când tatăl a venit să vadă rezultatele, fiul deja făcuse o treabă grozavă cu strălucirea maşinii. Caroseria maşinii arăta ca gheaţa după un meci de hochei. Tatăl era furios. Maşina era distrusă. Cum putea fiul său să fie atât de idiot?

„Nu eşti în stare să faci ceva atât de simplu cum este spălatul unei maşini", a întrebat tatăl printre tunete şi fulgere.

Dar când vecinul meu s-a gândit mai bine (şi şi-a dat seama că fiul său era ruşinat şi supărat) a spus un lucru înţelept. „Fiule, nu sunt supărat pe tine. Sunt supărat pe mine – pentru că ar fi trebuit să-ţi spun cum să rezolvi amărâta asta de treabă. Nu te-am învăţat niciodată cum să speli o maşină şi asta este vina mea."

Oricum, tensiunea provocată de acea scenă în familie a dispărut în momentul în care vecinul meu şi-a dat seama că omisese o serie de informaţii esenţiale în educaţia fiului său. Fiul său s-a simţit uşurat. Tatăl nu a mai fost supărat nici pe fiu, nici din cauza stării proaste în care se afla maşina sa. Acum este o glumă a familiei când cineva vede un burete.

Nu o facem din răutate. O facem pentru că nu avem un punct de reper. Dar acesta este un lucru bun. Dacă nu este făcut cu intenţie voluntară, nu este un „defect" pe care să-l îndreptăm aici. Dar, dacă nu are un punct de reper, poate fi schimbat.

Am consiliat un prieten care avea probleme cu asistenta sa. Ei nu formau o echipă, mi-a dezvăluit el. Dar nu ştia de ce sau cum să rezolve problema. Avea un sentiment vag că „sincronizarea nu există".

Înainte să vorbesc cu asistenta lui, l-am întrebat: „Ce ar spune asistenta ta despre cel mai mare defect al tău ca şef?"

„Că nu comunic suficient cu ea", a răspuns el. „Că nu-i distribui informaţia. O elimin din circuit."

„Altceva"? l-am întrebat.

„Nu, atât", a spus el. „Nu este suficient?"

„Crezi că are dreptate?", am întrebat.

„Da".

Interesant, m-am gândit eu. Nu auzi prea mulţi şefi să-şi asume toată vina pentru nişte disfuncţii interpersonale.

După aceea, am întrebat-o pe asistenta lui de ce nu se potrivesc. Ea a fost de acord. Şeful ei nu-i împărtăşea informaţia corect.

Pentru că îmi era prieten, l-am ajutat *pro bono*; am făcut ceva ce în mod normal nu fac. Am pretins că sunt un consumator care face documentare şi care urmăreşte cum folosesc oamenii un produs al companiei toată ziua. În acesta caz, l-am urmărit din momentul în care a ajuns la serviciu şi i-am observat comportamentul faţă de asistenta sa până a plecat de la serviciu.

Ceea ce am văzut explica totul. A ajuns la birou cam cu cincisprezece minute înaintea asistentei lui. Primul lucru pe care l-a făcut a fost să-şi verifice e-mailul. Apoi telefonul mobil a sunat şi el a răspuns. În timpul conversaţiei, asistenta lui a ajuns la birou. Ea a ridicat capul şi a spus buna dimineaţa. Ne-am făcut cu mâna în timp ce vorbea. Când a terminat convorbirea, s-a întors spre ecranul calculatorului său şi şi-a făcut o ciornă cu câteva notiţe şi a răspuns la câteva e-mailuri. Asistenta lui a venit să-i spună că unul dintre contabilii lui era la telefon. A vrut să răspundă la acel telefon? A răspuns. Alte trei telefoane au fost primite în timpul acestei conversaţii de douăzeci de minute. Când a închis, a răspuns la acele telefoane – în timp ce verifica pentru a vedea dacă primise alte e-mailuri. Acest tipar a continuat toată dimineaţa.

Până la amiază văzusem suficient.

„La fel se întâmplă în fiecare zi?", am întrebat eu.

„E cam acelaşi lucru", a spus el.

Prietenul meu era, într-adevăr, vinovat că o ignora pe asistenta lui. Dar nu o făcea cu răutate sau intenţionat. Viaţa lui la serviciu semăna cu un exerciţiu în caz de incendiu. Era atât de distras, aşa de dezorganizat, atât de ocupat răspunzând la telefoane şi stingând entuziasmul că nu avea niciodată timp să stea cu asistenta sa pentru o raportare zilnică.

Dacă ar fi făcut-o, bănuiesc că ar fi rezolvat chestiunea cu împărtăşirea informaţiei.

De asemenea, bănuiesc că există un motiv pentru care atât de mulţi dintre noi păstrăm informaţia. Nu este faptul că vrem să îi ţinem pe ceilalţi la distanţă. Pur şi simplu suntem prea ocupaţi. Vrem să spunem ceea ce trebuie. Avem intenţii bune. Dar eşuăm pentru că o luăm pe ocolite. Prin urmare, devenim nepricepuţi în împărtăşirea informaţiei – chiar dacă este vorba despre un buletin de ştiri sau de directivele ce învaţă oamenii cum să facă ceva ce nu avem timp să facem noi înşine – şi în timp începe să arate ca şi cum noi suntem *cei care păstrăm* informaţia.

Să nu te pricepi la împărtăşirea informaţiei nu înseamnă că suntem dispuşi să o păstrăm. Cele două aspecte nu sunt exact acelaşi lucru. Dar rezultatul este acelaşi în ochii oamenilor din jurul nostru.

Cum elimini tendința de a păstra informația?

Un răspuns simplu: începe să o împărtășești.

Asta este ceea ce a făcut prietenul meu. A făcut din împărtășirea informației o prioritate. Și-a făcut timp pentru a asculta raportul asistentei sale legat de ceea ce avea de gând să facă. Și s-a ținut de planificare. Nu putea fi întrerupt sau amânat.

Dacă aceasta este problema ta, îți recomand și ție aceeași soluție. Procedând în acest fel, nu numai că-ți vei îmbunătăți comunicarea, dar vei demonstra că ai grijă de colaboratorii tăi – arătând că tot ceea ce gândesc contează pentru tine. Nu avem atât de des o soluție așa de clară la provocările noastre interpersonale. Dar trecerea subtilă de la păstrarea la împărtășirea informației este una dintre ele.

Obiceiul numărul 10: Să nu reușești să apreciezi în mod corespunzător

Este un defect înrudit îndeaproape cu păstrarea informației. Pentru faptul că nu apreciezi contribuția altei persoane la succesul echipei, nu semeni decât nedreptate și tratezi oamenii incorect, dar îi deposedezi și de afectivitatea care vine odată cu succesul. Ei nu pot sărbători succesul sau să accepte felicitările – pentru că le-ai refuzat acel drept de a alege. În schimb, se simt părăsiți, ignorați, dați la o parte. Și ei ți-o iau în nume de rău. Dacă vrei într-adevăr să enervezi oamenii, nu le recunoaște contribuția.

Dacă nu le oferi oamenilor apreciere, îi faci să fie lipsiți de finalitate. Și noi toți avem nevoie de finalitate în orice tranzacție interpersonală. Finalitatea îmbracă mai multe forme – de la complexitatea emoțională de a-i ține de mână pe cei apropiați înainte de a muri la situația în care spui „Cu plăcere" atunci când altcineva spune „Mulțumesc". Oricare ar fi situația, așteptăm finalitatea.

Aprecierea se referă la finalitate. Este frumoasa sfoară care învăluie de jur împrejur cutia de bijuterii care conține prețiosul dar al succesului pe care tu și echipa ta l-ați creat. Când nu reușești să oferi apreciere, ieftinești cadoul. Ai succes, dar nici o reacție.

Se întâmplă acasă, dar şi la muncă.

În timpul trainingurilor, când i-am întrebat pe participanţi: „Câţi dintre voi consideraţi că trebuie să fiţi mai eficienţi în a-i remarca pe cei care depun o muncă foarte bună?", fără nici o ezitare opt persoane din zece au ridicat mâinile.

Când le-am cerut să-mi spună de ce nu au reuşit să-i remarce pe ceilalţi, răspunsurile au spus mai mult despre persoana lor decât despre cei care trebuiau remarcaţi. „Pur şi simplu sunt prea ocupat." „Mă aştept ca toată lumea să facă o treabă extraordinară." „Nu mi-am dat seama cât de important era acest lucru pentru ei." „Nu mi s-a recunoscut niciodată valoarea, de ce ar trebui să o apreciez eu pe a lor?"

Observă nota agresivă în care este folosit pronumele personal la singular. Este o marcă a succesului; au devenit oameni de succes datorită concentrării asupra propriei persoane. Cariera lor, performanţa lor, progresul lor, nevoile lor. Dar există diferenţe între a fi un om de succes şi a fi un lider. Oamenii de succes devin lideri când reuşesc să nu se mai concentreze pe propria persoană, ci pe ceilalţi.

Unul dintre clienţii mei m-a învăţat o tehnică minunată pentru a-mi îmbunătăţi abilitatea de a-i remarca pe ceilalţi:

1. Mai întâi a făcut o listă cu cele mai importante grupuri din viaţa lui (prieteni, familie, cunoştinţe directe, clienţi etc.)
2. Apoi a scris numele fiecărei persoane importante din fiecare grup.
3. De două ori pe săptămână, miercurea dimineaţa şi vinerea după amiază revedea lista cu nume şi se întreba: „Cineva a făcut ceva care ar trebui apreciat?"
4. Dacă răspunsul era „Da", oferea câteva aprecieri rapide prin telefon, e-mail, scrisoare. Dacă răspunsul era „Nu", atunci nu făcea nimic. Nu voia să fie fals.

În mai puţin de un an, reputaţia acestui director de a-i remarca în mod pozitiv pe ceilalţi a crescut de la slab la excelent. A fost uimit să vadă cât timp i-a luat.

Dintre toate neglijenţele de care dăm dovadă în vieţile noastre profesionale sau private, aceasta poate fi una care se impregnează cel mai mult şi cel mai adânc în minţile superficialilor. Cu o singură excepţie...

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞ

Obiceiul numărul 11:
Să pretinzi meritul care nu ţi se cuvine

Să pretinzi un anumit merit înseamnă să adaugi şi alte insulte la jignirile care vin odată cu neglijarea aprecierii. Noi nu numai că deposedăm oamenii de meritul care li se cuvine, dar facem lucrurile pe jumătate pentru noi înşine. Sunt două nereguli într-una.

Imaginează-ţi acele momente din viaţa ta – fie ca elev, fie ca adult la locul de muncă – când ai făcut ceva minunat şi ai aşteptat laude sau felicitări. Şi ai aşteptat. Se întâmplă tot timpul. Lumea nu acordă întotdeauna atenţie momentelor în care ne facem remarcaţi. Oamenii au agendele lor pe care le urmează cu un scop. Dacă se întâmplă când suntem copii, stăm îmbufnaţi şi ne smiorcăim pentru că am fost neglijaţi. „Nu este corect!", ne văităm. Dar odată ce ne maturizăm, învăţăm să ne descurcăm cu desconsiderarea. „Asta e", ne spunem noi înşine. Nu se schimbă faptul că am făcut ceva special – chiar dacă doar noi ştim asta. Mergem mai departe.

Dar chiar şi cea mai evoluată fiinţă umană ar avea un moment dificil dacă desconsiderarea se transformă în furt. De aceea, când cineva pretinde un merit care nu i se cuvine este vorba de hoţie. Este ca şi cum ne fură ideile, performanţele, părerea foarte bună despre sine, viaţa noastră. Nu ne place ce ni se întâmplă când suntem copii (şi miza în majoritatea cazurilor implică mai mult decât aprobarea profesorilor noştri). Dar urâm foarte tare acest lucru când ni se întâmplă ca adulţi (în parte pentru că mizele în condiţiile carierei noastre şi a recompenselor financiare sunt mult mai mari). Când cineva cu care lucrezi îţi fură meritul unui succes pe care tu l-ai făcut posibil, acea persoană săvârşeşte cea mai mare „crimă" interpersonală la locul de muncă, inducându-ţi furia. (Acesta este defectul interpersonal care generează mai multe emoţii negative decât cele din feedbackurile interviurilor mele). Şi creează o amărăciune pe care este greu să o uiţi. Poţi ierta pe cineva pentru că nu ţi-a recunoscut performanţa. Nu poţi ierta acea persoană pentru că a recunoscut-o, dar susţine cu neruşinare că ar fi a ei. Dacă ţi s-a întâmplat, ştii cât de greu este să ai acel gust amar.

Acum să privim lucrurile din alt punct de vedere. Imaginează-ţi că eşti făptaşul, nu victima.

Dacă priveşti lucrurile îndeaproape, vei vedea că asumarea meritului care nu ne aparţine este o altă rudă a nevoii de a câştiga. Nu ceri să iei locul cuiva. Asta pentru că acele realizări sunt bine documentate. Cererea ta poate fi provocată. Dar când se stabileşte cu exactitate cine a venit cu expresia câştigătoare într-o întâlnire sau cine a ţinut relaţia cu un client important în timpul unei etape nesigure, dovada devine neclară. Este greu de spus cui i se cuvine meritul. Aşa că putem cădea în capcanele succesului descrise în capitolul 3 („pot să reuşesc", „voi reuşi", „am reuşit", „am ales să reuşesc") – şi ne dăm noi înşine beneficiul nesiguranţei. Cerem să ni se acorde mai mult merit decât ni se cuvine şi, treptat, decât am câştigat şi începem să credem acest lucru. Între timp, victimele injustiţiei noastre sunt uluite. Dacă ştii cum te simţi ca victimă, ar trebui să ştii ce simt oamenii pentru tine când faci la fel. Nu este un tablou drăguţ, nu-i aşa?

Nu se ştie ce poate realiza un grup când nimănui nu-i pasă cui i se recunoaşte meritul. Ştim asta pe propria piele. O ştim pentru că ne amintim ce bine ne-am simţit atunci când colegii noştri ne-au acordat meritul care ni se cuvenea.

Aşa că de ce nu răspundem la fel când altcineva merită acest lucru?

Nu am răspunsul la această întrebare. Chiar dacă putem să dăm vina pe părinţii noştri, pe educaţia noastră sau pe un mic eveniment din liceu pentru meritul nostru deformat, asta nu va rezolva problema. Se focusează în trecut (pe care nu-l putem schimba) şi mai degrabă ne înarmăm noi înşine cu idei concrete pentru viitor.

Cea mai bună cale de a rezolva această problemă este să facem opusul. Uite un exerciţiu simplu care te va transforma dintr-un zgârcit, atunci când vine vorba de a recunoaşte meritul, într-un filantrop.

Pentru o singură zi (sau mai multe, dacă te poţi descurca) fă o notă mentală de fiecare dată când tu însuţi te feliciţi în secret pentru o realizare, mare sau mică. Apoi noteaz-o. Dacă eşti ca mine, vei afla că tu însuţi te baţi cu palma pe spate mult mai des decât crezi în timpul unei zile normale – pentru tot, de la a veni cu o idee grozavă pentru un client la a apărea la timp la o întâlnire sau la a oferi o scurtă explicaţie inteligentă unui coleg.

„Hmm", credem în timp ce ne analizăm munca: „Am făcut bine."

Nu este nimic greşit în aceste gânduri. Această plăcere pe care o înmagazinăm în performanţa pe care o deţinem ne menţine motivaţi şi trecem mai uşor peste o lungă şi anevoioasă zi.

Odată ce ai asamblat lista, analizează fiecare episod în parte şi întreabă-te dacă este *posibil într-un fel* ca o altă persoană să primească laude pentru realizarea „ta".

Dacă ai apărut la timp la o întâlnire din partea cealaltă a oraşului, este pentru că eşti în mod obişnuit punctual şi serios? Sau este din cauză că asistenta ta ţi-a spus în acea dimineaţă să mergi la întâlnire şi în realitate te-a urmărit prin telefon şi s-a asigurat că erai pregătit să traversezi oraşul în timp util?

Dacă vii cu o idee bună într-o întâlnire, a răsărit ea pe neaşteptate din imaginaţia ta bogată? Sau a fost inspirată de comentariul perspicace al altcuiva din încăpere?

Odată ce treci peste lista ta, ia în considerare această fericită sau nenorocită întrebare: Dacă oricare dintre oamenii implicaţi într-un anumit proiect ar privi situaţia, ţi-ar acorda la fel de mult merit pe cât ceri tu? Sau l-ar acorda altcuiva?

Este posibil, odată ce treci lucrurile în revistă, să tragi concluzia că ţi se cuvine *tot* meritul. Dar mă îndoiesc că şi cel mai implicat dintre noi ar vedea lucrurile atât de îngust. Avem o puternică predispoziţie să ne reamintim evenimentele în cea mai favorabilă lumină pentru noi. Acest exerciţiu expune acea predispoziţie şi ne face să ne gândim la posibilitatea că perspectiva unei alte persoane este mai aproape de adevăr.

Obiceiul numărul 12: Să inventăm scuze

Când Bill Clinton şi-a publicat biografia bestseller, în anul 2004, a ştiut că trebuia să trateze scandalul Monica Lewinsky din perioada celui de-al doilea mandat. A făcut-o *explicându-l* ca pe un eşec personal, punându-l pe seama slăbiciunii şi demonilor personali. „Odată ce oamenii ajung la vârsta responsabilităţii, nu contează ceea ce alţii le fac lor", a spus el, „asta nu este o scuză pentru comiterea de erori. Pe de altă

parte, omul nu încearcă să înţeleagă de ce face greşelile pe care le face. Am fost implicat în două mari lupte în acelaşi timp: o luptă publică importantă, legată de viitorul Americii, cu un membru republican din Congresul SUA, şi o luptă personală cu vechii mei demoni. L-am câştigat pe cel public şi l-am pierdut pe cel personal. Nu e nimic complicat. Nu este o scuză. Dar este o lămurire, şi acesta este cel mai bun lucru pe care-l pot face".

Bill Clinton a înţeles diferenţa – şi nu numai pentru că acel comportament al lui a fost nejustificabil. Pur şi simplu nu există scuză pentru inventarea scuzelor.

Când te auzi spunând: „Îmi pare rău că am întârziat, dar traficul era îngrozitor", opreşte-te din vorbit la sintagma „îmi pare rău". Să acuzi traficul este o scuză neconvingătoare – şi nu scuză faptul că ai făcut oamenii să te aştepte. Ar fi trebuit să pleci mai devreme. Care este cel mai rău lucru care s-ar fi putut întâmpla? Soseai mai devreme şi trebuia să aştepţi câteva minute în hol? Eşti într-adevăr îngrijorat că trebuia să spui: „Îmi pare rău, am venit mai devreme, dar am plecat din timp şi traficul nu era atât de aglomerat pe cât am anticipat".

Dacă lumea ar funcţiona *în acest mod*, nu ar mai exista scuze.

Scuzele vin în toate formele şi mărimile.

Există grosolana: „Câinele mi-a mâncat tema" – scuză care seamănă cu următoarea: „Îmi pare rău, am ratat întâlnirea de la prânz. Asistenta mea a notat-o la ziua greşită în calendarul meu".

Mesajul real: „Vezi, am uitat de întâlnirea de prânz. Însă eu te consider important, aşa de important că prânzul cu tine este partea luminoasă a zilei. Dar este pur şi simplu vina asistentei mele stupide. Acuz-o pe asistenta mea, nu pe mine".

Problema cu acest tip de scuză este că rareori scăpăm cu ea – iar eficienţa acestei strategii de leadership este îndoielnică. După ce am analizat sute de rezumate ale feedbackurilor la 360 de grade, simt că cei care au raporturi directe îi respectă sau nu pe liderii lor. Nu am auzit niciodată de un feedback care să transmită „Cred că eşti un lider extraordinar pentru că îmi place modul în care găseşti scuze". Sau „Am crezut că ai făcut o gafă, dar m-ai făcut să mă răzgândesc când ai exprimat acele scuze".

Apoi există mai multe scuze subtile, în care atribuim eşecurile noastre unor moşteniri genetice. Vorbim despre noi înşine de parcă am avea defecte genetice permanente, care nu pot fi vreodată modificate.

Ai auzit cu siguranţă aceste scuze. Poate le-ai folosit să te descrii pe tine însuţi:

„Sunt nerăbdător."

„Întotdeauna aranjez lucrurile în ultimul moment."

„Întotdeauna am avut un temperament impulsiv."

„Sunt îngrozit de managementul timpului. Mi s-a spus ani la rând că pierd timpul cu proiecte şi discuţii fără sens. La fel mi-a spus şi soţia mea."

Este uimitor cât de des aud oameni, altminteri de succes, care fac voit comentarii dezaprobatoare despre ei înşişi. Este o artă subtilă pentru că, în consecinţă, ei înşişi se transformă în stereotipuri – sunt nerăbdători sau foarte temperamentali, sau dezorganizaţi – şi, folosind acest stereotip, îşi scuză din alte puncte de vedere comportamentul nescuzabil.

Stereotipia noastră îşi poate avea originile în poveşti care au fost repetate de ani – deseori încă din copilărie. Se poate ca aceste poveşti să nu aibă de fapt nici un temei. Dar ele ni se imprimă în creier şi stabilesc aşteptări scăzute, care devin profeţii ce se îndeplinesc de la sine. Ne comportăm ca şi cum am vrea să dovedim că aşteptările noastre negative erau corecte.

Sunt un bun exemplu în ceea ce priveşte cest aspect. Am crescut într-un oraş mic. Locuind în Valley Station, Kentucky, aş fi putut, firește, să mă implic în probleme legate de maşini, unelte şi alte chestiuni mecanice. Tatăl meu deţinea două staţii de pompe de gaz. Prietenilor mei le plăcea să lucreze cu maşinile şi apoi să le „alerge".

Copil fiind, am câştigat, în orice caz, un alt set de aşteptări de la mama mea. La un moment dat, ea mi-a spus: „Marshall, eşti deosebit de inteligent. De fapt, tu eşti cel mai inteligent băieţel din Valley Station". Ea mi-a spus asta tocmai când nu aveam de gând să merg la colegiu!

Mi-a mai spus următorul lucru: „Marshall, nu ai nici un fel de abilităţi de mecanică şi nu vei avea nici o abilitate de acest fel pentru tot restul vieţii tale." (Cred că aceasta era modalitatea ei de a se asigura că nu voi pompa gaz şi nu voi schimba cauciucuri la service.)

Este interesant cum aşteptările mamei mele mi-au influenţat dezvoltarea. Nu am fost niciodată încurajat să lucrez cu maşini sau să fiu în preajma uneltelor. (Ca adolescent, în anii 1960, credeam că un joint era ceva ce fumează hippioţii). Nu numai părinţii mei bănuiau că nu am abilităţi de mecanic, ci şi prietenii mei o ştiau. Când aveam 18 ani, am luat testul de aptitudini mecanice la U.S. Army şi am înregistrat un eşec. Cu alte cuvinte, am fost complet învins.

Şase ani mai târziu eram la UCLA, lucrând la doctorat. Unul dintre profesori mi-a cerut să scriu lucruri pe care le făceam bine şi lucruri pe care nu le puteam face. La partea pozitivă am notat repede „cercetare", „scris", „analiză" şi „vorbit" (care nu era un mod atât de subtil de a scrie „Sunt deştept"). La partea negativă am scris: „Nu am abilităţi de mecanică. Nu voi avea niciodată vreo abilitate legată de mecanică."

Profesorul m-a întrebat cum de ştiu că nu am astfel de abilităţi. I-am explicat istoria vieţii mele şi i-am spus despre performanţa mea îngrozitoare de la testul din armată.

„Cum sunt abilităţile tale la matematică?" m-a întrebat el.

Am răspuns cu mândrie că am înregistrat 800 de puncte la testul de matematică.

„De ce poţi rezolva probleme complexe de matematică, dar nu poţi rezolva simple probleme de mecanică?" a întrebat el.

Apoi m-a întrebat: „Cum este coordonarea ochi-mână?"

I-am spus că sunt bun la jocul de pinball şi că l-am ajutat pe colegul meu să plătească datoriile prin faptul că a câştigat la biliard, deci presupun că este bine.

„De ce poţi să loveşti cu tacul, dar nu poţi să baţi cuie?" m-a întrebat el.

Atunci am înţeles că nu sufăr de vreun defect genetic. Trăiam doar în afara aşteptărilor pe care am ales să le cred. În acel punct eram destul de mare ca să ştiu mai bine. Nu mai era doar familia mea şi prietenii care susţineau că eram un mecanic fără speranţă. Şi nu mai era vorba nici despre testul din armată. Eram singurul care continuam să-mi spun: „Nu poţi face asta!" Am înţeles că, de vreme ce continuam să spun asta, urma să fie adevărat.

Data viitoare când te auzi spunând: „Pur şi simplu nu sunt bun la...", întreabă-te: „De ce nu?".

Nu este valabil doar pentru aptitudinile noastre la matematică sau mecanică. Se aplică, de asemenea, şi comportamentului nostru. Ne scuzăm întârzierea pentru că am întârziat toată viaţa noastră – şi părinţii şi prietenii noştri ne lasă să ieşim basma curată. Este valabil şi pentru oricare alte obiceiuri supărătoare pe care le prezentăm. Judecata precară, comentariile distructive, să refuzi să împărtăşeşti informaţia? Acestea nu sunt defecte genetice! Nu ne-am născut în acest fel, n-are importanţă ce ne-a făcut să credem asta.

Mai mult decât atât, data viitoare când îl auzi pe vreunul dintre colaboratorii tăi încercând să se sustragă de la acceptarea responsabilităţii prin a spune: „Nu sunt bun la...", întreabă-l: „De ce nu?".

Dacă ne oprim din a ne scuza, avem toate şansele să ne îndreptăm în aproape tot ceea ce alegem să facem.

Obiceiul numărul 13: Să ne agăţăm de trecut

Există o şcoală de gândire în rândul psihologilor şi consultanţilor pe probleme de comportament prin care putem să înţelegem foarte multe lucruri despre comportamentul nostru prin cercetarea amănunţită a trecutului, în special din punct de vedere familial. Aceasta este şcoala care crede că „Isteria are legătură cu trecutul."

Dacă eşti perfecţionist sau cauţi în mod constant aprobarea, o faci pentru că părinţii tăi nu ţi-au spus niciodată că eşti suficient de bun. Dacă funcţionezi mai presus de reguli şi simţi că nu poţi face greşeli, este pentru că părinţii tăi te-au iubit extrem de mult şi ţi-au acordat întotdeauna importanţă. Dacă te blochezi în preajma figurilor autoritare, este pentru că ai avut o mamă care te-a supravegheat. Şi aşa mai departe.

Această şcoală ia o pauză permanentă în acest caz.

Nu acord foarte mult credit „terapiei" fidele faţă de trecut – pentru că dacă mergi înapoi nu creezi schimbare. Ţine de înţelegere.

Unul dintre primii mei clienţi mi-a spus în mai multe rânduri: „Marshall, nu înţelegi. Lasă-mă să-ţi explic de ce am aceste scăpări. Lasă-mă să-ţi explic despre mama şi despre tata." Şi urma o lungă şi insuportabilă tânguială. În cele din urmă, am băgat mâna în buzunar

după o monedă şi am spus: „Iată o monedă de 25 de cenţi. Sună pe cineva de care-ţi place".

Nu mă înţelege greşit. Nu există nimic greşit în legătură cu înţelegerea. Să înţelegi trecutul este perfect indicat, dacă ai o problemă legată de *acceptarea trecutului.* Dar dacă problema ta este *să schimbi viitorul,* înţelegerea nu te va duce acolo. Experienţa mea îmi spune că singura soluţie reală este una directă: „Dacă vrei să schimbi, fă acest lucru".

Dar chiar şi aşa, clienţii care se agaţă de trecut – care vor să *înţeleagă* de ce sunt aşa cum sunt – rămân cele mai dificile sarcini ale mele. Îmi ia mult timp să-i conving că nu pot face nimic în privinţa trecutului. Nu-l pot schimba, nu-l pot rescrie şi nici să-i găsească scuze. Tot ceea ce pot face este să-l accepte şi să meargă mai departe.

Dar, din anumite motive, multor oameni le place să trăiască în trecut, în special dacă acea reîntoarcere le permite să învinovăţească pe altcineva pentru orice a mers greşit în viaţa lor. Asta se întâmplă atunci când agăţarea de trecut devine o problemă interpersonală. Folosim trecutul ca armă împotriva altora.

Ne agăţăm de trecut şi prin deosebire de prezent – facem acest lucru pentru a dezvălui ceva pozitiv despre noi înşine.

Te trezeşti vreodată că începi să povesteşti ceva începând cu fraza: „Când eram de vârsta ta...?"

Ce se întâmplă de fapt aici?

Când inventăm scuze, dăm vina pe cineva sau pe ceva ca motiv al greşelii noastre. Toată lumea a greşit, în afară de noi înşine. Dar câteodată învinovăţim alţi oameni nu ca o scuză pentru greşelile noastre, ci ca o subtilă modalitate de a lumina succesul. Nimic nu este mai frumos decât să inventăm scuze, dar de obicei avem nevoie de o persoană într-adevăr inteligentă căreia să-i placă să atragă atenţia asupra noastră.

Am învăţat asta de la fiica mea Kelly.

Avea 7 ani. Locuiam într-o casă drăguţă în San Diego. Într-o zi, supărat dintr-o problemă profesională, am venit acasă şi mi-am vărsat toată supărarea pe Kelly. Am etalat cel mai trist şi cel mai patetic discurs pe care orice părinte îl poate ţine în faţa unui copil, cel care începe aşa: „Când eram de vârsta ta..." În mod inevitabil, este o prelegere de

autocompătimire, care precizează cât de dificili şi groaznici erau părinţii de atunci în comparaţie cu cei de acum, în relaţia cu propriii copii.

Am început să mă vait şi să spun cum am crescut eu în Kentucky, la o benzinărie, şi despre cum nu aveam noi bani şi cât de mult a trebuit să muncesc să devin prima persoană din familia mea care să meargă la colegiu. În comparaţie, bineînţeles, cu toate lucrurile minunate pe care Kelly le-a avut.

Ea a ascultat răbdătoare critica mea răutăcioasă şi, în mod instinctiv, m-a lăsat să mă descarc. Când am terminat, ea a spus: „Tăticule, nu este vina mea că faci bani."

Asta m-a făcut să mă opresc. Mi-am dat seama că „are dreptate". Cum aş putea să mă aştept de la ea să ştie cum este să fii sărac – când am fost atât de sigur că nu va fi niciodată? Am ales să lucrez din greu şi să fac bani. Ea nu. În consecinţă, am reflectat la cât de greu mi-a fost şi cât de deştept am fost să învingo aşa de mare nenorocire. Din fericire, mi-am dat seama la timp ce fac.

Încetează să-i mai învinovăţeşti pe alţii pentru alegerile pe care le faci!

Obiceiul numărul 14: Joaca de-a favoriţii

Am avut ocazia să văd profilurile de conducere la mai mult de o sută de corporaţii importante. Este datoria mea să le modific. Alcătuiesc documente specifice care descriu comportamentul unui lider. Iată câteva exemple: „să comunici o viziune clară", „să ajuţi oamenii să se dezvolte la potenţialul maxim", „să se străduiască să vadă valoarea diferitelor idei" şi „să evite joaca de-a favoriţii".

Nici un profil nu a inclus vreun comportament care să denote ideea că „de fapt aspirăm să ajungem să conducem". Cu toate că nu tolerăm faptul că slugarnicii şi aspiranţii sunt înţeleşi în corporaţie, ar trebui să o facem. În timp ce aproape orice companie spune că vrea oameni care să „provoace sistemul" şi să „aibă puterea de a-şi exprima ideile", „să spui ceea ce gândeşti", cu siguranţă există o mulţime de performeri care sunt blocaţi atunci când vine vorba de propriile aspiraţii.

Nu numai companiile spun că detestă un comportament linguşitor, dar şi liderii. Aproape toţi liderii pe care i-am întâlnit spun că niciodată nu ar încuraja un asemenea lucru în organizaţia lor. Nu am nici un dubiu că nu sunt sinceri. Cei mai mulţi sunt uşor iritaţi, dacă nu dezgustaţi, de lingăi. Ceea ce ridică o întrebare: Dacă liderii spun că îi descurajează pe cei care se dau bine pe lângă cineva, de ce această conduită domină la locul de muncă? Reţineţi că aceşti lideri se pricep în majoritatea cazurilor să judece foarte bine caracterele. Ei îşi petrec timpul apreciind oamenii, făcându-şi impresii iniţiale pe care le verifică cu impresiile ulterioare. Şi totuşi sunt duşi de nas de către aspiranţii cu un asemenea comportament. Ei se joacă în continuare de-a favoriţii.

Răspunsul simplu este următorul: nu putem vedea în noi înşine ceea ce putem vedea cu claritate la alţii.

Poate că acum gândeşti: „Este uimitor cum liderii emit semnale subtile care încurajează subordonaţii să-şi înăbuşe criticile şi să-şi intensifice laudele aduse puterii. Şi este surprinzător cum nu o pot vedea în ei înşişi. Bineînţeles, asta nu se aplică şi la mine."

Poate ai dreptate. Dar cum poţi să fii aşa de sigur că nu eşti şi tu?

Am folosit un test cu clienţii mei pentru a le arăta cum noi toţi, în necunoştinţă de cauză, încurajăm celelalte persoane să se dea bine pe lângă noi. Am întrebat un grup de lideri: „Câţi dintre voi aveţi un câine pe care-l iubiţi?" Toţi zâmbeau în timp ce fluturau mâinile în aer. Zâmbeau larg, ca şi cum mi-ar fi spus numele câinilor lor credincioşi. Apoi îi provocam, întrebându-i: „Acasă, cine beneficiază de cea mai mare parte a afecţiunii tale? (a) soţul tău, soţia sau partenerul; (b) copiii tăi; (c) câinele tău.

Apoi am întrebat executivii dacă-şi iubesc câinii mai mult decât membrii familiei. Răspunsul este de fiecare dată un răsunător „nu", de altfel anticipat. Replica mea: „Atunci de ce câinele beneficiază de cea mai mare atenţie?"

Răspunsurile lor sună la fel: „Câinele este întotdeauna fericit să mă vadă", „Câinele nu răspunde niciodată obraznic", „Câinele îmi oferă dragostea lui necondiţionată, indiferent ce fac." Cu alte cuvinte, câinele se dă bine pe lângă tine.

Nu pot spune că stau mai bine din acest punct de vedere. Am doi câini acasă. Călătoresc 240 de zile pe an, iar câinii se „poartă" excelent când mă întorc acasă dintr-o călătorie. Trag cu putere de uşă, iar primul meu impuls este să deschid uşa din faţă, să mă duc direct la câini şi să strig: „Tăticul este acasă!" Fără nici o excepţie, câinii se zbenguie, iar eu îi îmbrăţişez, îi lovesc uşor şi le acord o atenţie exagerată. Într-o zi, fiica mea, Kelly, venise acasă de la şcoală. A privit cu cât dragoste mă jucam cu câinii. Apoi s-a uitat la mine, şi-a ridicat mâinile în aer ca nişte micuţe labe şi a lătrat: „Hau, hau".

Touché.

Dacă nu suntem atenţi, putem trata oamenii la serviciu ca pe nişte câini: recompensându-i pe cei care se îngrămădesc fără să gândească, oferindu-ne admiraţia lor necondiţionată. Ce primim în schimb? O serie de linguşeli.

Rezultatul este evident. Încurajezi comportamentul care-ţi este folositor ţie, dar nu neapărat şi celor mai bune interese ale companiei. Dacă toţi îşi linguşesc şefii, cine mai munceşte? Mai rău, angajaţii cu principii nu se vor mai simţi motivaţi. Este o dublă lovitură. Nu te joci doar de-a favoriţii, ci favorizezi oamenii nepotriviţi!

Liderii pot stopa încurajarea acestui comportament admiţând mai întâi că toţi avem o tendinţă de a-i aprecia pe cei care ne favorizează pe noi, chiar dacă nu o facem în mod intenţionat.

Ar trebui apoi să clasificăm rapoartele directe în trei categorii.

În primul rând, cât de mult mă plac? (Ştiu că nu poţi fi sigur. Ceea ce contează este cât de mult *acţionează ei* ca şi cum te-ar plăcea. Adică ce este linguşirea: acţiune.)

În al doilea rând, care este contribuţia pe care o aduc companiei şi clienţilor ei? (Cu alte cuvinte, sunt jucători de tip A, B, C sau mai rău?)

În al treilea rând, cât de mult îi apreciez pe fiecare în parte?

Încercăm să vedem dacă corelaţia este mai puternică între unu şi trei sau între doi şi trei. Dacă suntem sinceri cu noi înşine, aprecierea oamenilor este mult mai legată de cât de mult par să ne placă. Aceasta este definiţia jocului de-a favoriţii.

Dacă asta este situaţia, noi suntem de vină. Încurajăm tipul de comportament pe care-l dispreţuim la alţii. Fără intenţie, ne tolănim în groapa cu laude, ceea ce ne face liderii groparilor.

Această auto-analiză rapidă nu va rezolva problema, dar o identifică ca fiind locul de unde începe schimbarea.

Obiceiul numărul 15: Refuzul de a te scuza

Să te scuzi este un ritual de purificare, ca şi confesiunea la biserică. Spui: „Îmi pare rău" şi te simţi mai bine.

Cel puţin, aceasta este teoria. Dar multe lucruri sunt în regulă doar la nivel teoretic, aşa că pentru mulţi dintre noi este greu să o facem.

Probabil credem că a te scuza înseamnă că am pierdut un concurs (şi oamenii de succes au o nevoie practică iraţională de a câştiga în tot ceea ce fac).

Probabil credem că este dureros să admitem că ne înşelăm (rareori trebuie să ne scuzăm pentru că am avut dreptate).

Probabil credem că această căutare a iertării este umilitoare (fiindcă sugerează subordonarea).

Probabil simţim că faptul de a ne scuza ne forţează să cedăm puterea sau controlul (în realitate este adevărat exact contrariul; faptul că ne scuzăm este o tactică grozavă de stăpânire).

Indiferent de motive, refuzul de a ne scuza cauzează la fel de multă rea voinţă la locul de muncă (şi acasă) ca orice alt defect interpersonal. Doar gândeşte-te cât de înverşunat te-ai simţit când un prieten nu şi-a cerut scuze pentru că te-a rănit sau că te-a dezamăgit. Şi cât timp te-a chinuit această amărăciune.

Dacă priveşti înapoi la relaţiile greşite din viaţa ta, bănuiesc că multe dintre ele au început să se uzeze în momentul când unul dintre voi nu a putut avea inteligenţa emoţională să spună: „Îmi pare rău".

Oamenii care nu pot să se scuze la serviciu pot la fel de bine să poarte un tricou pe care să scrie: „Nu-mi pasă de tine".

Ironia, bineînţeles, este aceea că toate temerile care ne fac să ne împotrivim scuzelor – teama de nereuşită, să admitem că am greşit, să cedăm controlul – sunt în realitate şterse de o scuză. Când spui: „Îmi pare rău", transformi oamenii în aliaţi ai tăi.

Am observat acest paradox atunci când am început să studiez budismul la cursurile postuniversitare. Conform religiei budiste, noi culegem ceea ce semănăm. Dacă le zâmbeşti oamenilor, ei îţi vor zâmbi

înapoi. Dacă-i ignori, ţi-o vor lua în nume de rău. Dacă-ţi pui credinţa în mâinile lor – adică le cedezi putere – ei te vor răsplăti.

Am „păţit-o" şi eu, pe la vârsta de 28 de ani. Eram în New York, cinând singur la *Le Perigord*, un restaurant franţuzesc şic din partea de est a Manhattan-ului. Nu mai fusesem la un restaurant ca acela, unde aranjamentele florale erau puse pe mese separate, tacâmurile aveau greutate, iar chelnerii cravată neagră şi costume cu croială franţuzească. Am mărturisit chelnerului că am fost intimidat de ambient, că am doar 100 de dolari, cu tot cu bacşiş, pe care îi pot cheltui pe mâncare, şi că nu am putut citi meniul, care era scris de mână în franceză.

„Vrei, te rog, să-mi aduci cel mai bun prânz de 100 de dolari pe care-l aveţi?", am întrebat.

Sunt convins că masa pe care am servit-o în acea seară – nu numai felurile în sine, ci şi permanenta umplere a paharului cu vin, dar şi serviciile impecabile ale personalului – merita cu cel puţin 50 la sută mai mult decât bugetul meu de 100 de dolari. Am recunoscut că eram un ţărănoi, iar personalul mi-a răspuns tratându-mă ca pe Regele Soare.

Această experienţă a înrădăcinat în mine convingerea că, dacă pui toate cărţile tale în mâinile altcuiva, acea persoană te va trata mai bine decât dacă ai ţinut cărţile pentru tine. Sunt sigur că asta a crezut Benjamin Franklin când a spus: „Ca să câştigi un prieten, lasă-l să-ţi facă un favor."

Vezi acest principiu la serviciu, la primul pas pe care-l face fiecare persoană de succes pentru a avea un succes şi mai mare. Îi fac să se *scuze* – faţă în faţă cu fiecare coleg care a fost de acord să-i ajute să se îndrepte.

Scuza este una dintre cele mai puternice şi sonore acţiuni din arsenalul uman – aproape la fel de puternică ca o declaraţie de dragoste. Este un fel de „Te iubesc" întors pe cealaltă parte. Dacă dragostea înseamnă: „Îmi pasă de tine şi sunt fericit", atunci o scuză înseamnă: „Te-am rănit şi îmi pare rău pentru asta". E totuna, este seducător şi irezistibil; schimbă irevocabil relaţia dintre doi oameni. Îi constrânge să intre împreună în ceva nou şi, poate, minunat.

Cel mai bun lucru în legătură cu scuzele, le spun clienţilor mei, este că îi forţează pe toţi să lase trecutul în urmă. De fapt, tu spui: „Nu pot

schimba trecutul. Tot ceea ce pot spune este că îmi pare rău pentru că am greşit. Îmi pare rău că te-am rănit. Nu există nici o scuză pentru asta şi voi încerca să mă comport mai bine pe viitor. Mi-ar plăcea ca tu să-mi dai câteva sugestii despre cum pot să ameliorez acest lucru."

Această declaraţie – o recunoaştere a vinei, o scuză şi o cerere de ajutor – face ca şi celui mai indiferent dintre noi să îi fie greu să reziste. Şi când o foloseşti în discuţiile cu unii colaboratori, poate avea un efect extraordinar atunci când vine vorba de ceea ce simt ei în legătură cu tine şi cu ei înşişi.

Clienta mea Beth era o femeie aflată pe cea mai înaltă treaptă în Topul Fortune 100. Şeful ei o iubea. Aşa că îi dădea veştile direct. Dar era dezgustată de câţiva dintre colegii ei. Când i-am analizat colegii, am văzut că avea o relaţie deosebit de toxică cu un neînduplecat şef de divizie pe nume Harvey. Ea era inteligentă, genul de tânără atotştiutoare, expertă în domeniul ei de activitate, adusă de director pentru a impulsiona mersul lucrurilor. Harvey, în orice caz, o considera o femeie arogantă, care nu respecta istoricul şi tradiţia companiei. Cei doi erau într-un veşnic concurs de eliminare, acest lucru scoţând la iveală cea mai rea parte a personalităţii sale: egoismul şi latura ei răzbunătoare. Am fost de acord că acesta este defectul pe care-l vom remedia.

Primul lucru de care am convins-o a fost să se scuze – faţă de Harvey. Am văzut că s-a supărat la această sugestie, dar i-am spus: „Dacă nu poţi face asta, nu poţi să te îndrepţi. Şi, apropo, am plecat de aici. Nu te pot ajuta." Gândul de a i se supune lui Harvey a fost atât de respingător pentru ea încât am transmis scuzele în formă scrisă. Nu am vrut să se strecoare vreo urmă de îndoială sau ezitare şi să afecteze scuzele (ceea ce ar distruge efectul).

Ea a spus: „Ştii, Harvey, am primit o mulţime de feedbackuri şi primul lucru pe care vreau să-l spun este că sunt convinsă de majoritatea dintre acestea. Următorul lucru pe care vreau să-l spun este că există câteva aspecte pe care vreau să le clarific, ca să îmi îmbunătăţesc comportamentul. Am fost nerespectuoasă faţă de tine, faţă de companie şi de tradiţia acesteia. Te rog să-mi accepţi scuzele. Nu există nici o scuză pentru acest comportament şi..."

Harvey a oprit-o brusc înainte de a-şi putea termina scuza. Ea s-a uitat la el cu panică, echilibrându-se pentru o altă luptă, până să observe că el avea lacrimi în ochi. Primul lucru pe care l-a spus a fost: „Ştii, Beth, nu eşti numai tu de vină. Sunt şi eu. Nu am fost un domn în modul în care te-am tratat. Ştiu că a fost dificil pentru tine să-mi spui aceste lucruri, dar nu sunt toate problemele tale. Este şi problema mea. Putem să ne îndreptăm amândoi".

Asta este magia în acest proces. Când declari că depinzi de alţii, de obicei sunt de acord să te ajute. Şi în timpul în care devii o persoană mai bună, ei înşişi încearcă inevitabil să devină oameni mai buni. În acest mod persoanele se schimbă, echipa se perfecţionează, diviziile se dezvoltă, iar companiile devin unele de talie mondială.

Acum când ştii *de ce* funcţionează să îţi ceri scuze, ne vom ocupa în capitolul 7 de modul în care putem face acest lucru.

Obiceiul numărul 16: Să nu asculţi

Acesta este cel mai supărător defect dintre toate şi fără îndoială cea mai des întâlnită plângere din viaţa mea profesională. Oamenii vor tolera tot felul de grosolănii, dar ascultarea deţine un loc special în inimile lor – probabil pentru că este ceva ce toţi ar trebui să fie capabili să facem cu uşurinţă. La urma urmei, ce ne costă să ne ţinem urechile deschise, gurile închise şi ochii noştri să privească persoana care vorbeşte?

Când nu reuşeşti să asculţi, emiţi o mulţime de mesaje non-pozitive. De fapt, spui:

- Nu-mi pasă de tine.
- Nu te înţeleg.
- Greşeşti.
- Eşti prost.
- Îmi pierd timpul cu tine.
- Toate cele de mai sus.

Este o minune dacă oamenii îţi vor mai vorbi vreodată.

Lucrul interesant atunci când vine vorba de ascultat este că, de cele mai multe ori, reprezintă o activitate invizibilă. Oamenii rareori observă că faci acest lucru. Poţi să nu asculţi pentru că eşti plictisit, distras sau prea ocupat să spui ceea ce vrei să spui – şi nimeni nu va şti.

Singura dată când oamenii văd într-adevăr că nu-i asculţi este atunci când tu dai dovadă de o nerăbdare excesivă. Tu vrei ca ei să se grăbească şi să ajungă la subiect. Oamenii observă asta şi arareori îşi mai schimbă părerea despre tine. Poţi la fel de bine să le strigi: „Următorul!".

Aşa s-a întâmplat atunci când am lucrat cu un grup de directori care a inclus echipa de top management la una dintre cele mai respectate cercetări şi dezvoltări organizaţionale. Problema lor: reţinerea de tinere talente. Defectul lor: în timpul prezentărilor, toată lumea din managementul senior a dezvoltat supărătorul obicei de a se uita la ceasurile lor, propunând tinerilor oameni de ştiinţă să avanseze şi repetând mereu: „Următorul slide. Următorul slide." Defectul a explicat problema.

Ai încercat vreodată să faci o prezentare în timp ce un director a mormăit la tine şi îţi tot spunea să mergi mai departe? Ei bine, aşa s-au simţit tinerii oameni de ştiinţă la această companie.

Cererea lor: să asculte cu răbdare în timp ce tinerii oameni de ştiinţă făceau prezentările.

Este uşor de văzut de ce şefii erau aşa de nerăbdători. Ei toţi erau geniali. Toţi au făcut haz de gradele moderne de la MIT şi Harvard. Ca urmare, li s-a părut dificil să stea nemişcaţi în timp ce vorbeau cei aflaţi pe o poziţie inferioară pentru că (a) ei au simţit adesea că deja ştiau ceea ce urma să se spună şi (b) minţile lor făceau conexiune atât de repede că puteau pricepe orice mesaj prin completarea spaţiilor libere. Când am relatat această poveste şefului companiei farmaceutice, el a spus, „Eu am fost mai rău. În loc de «Următorul Slide!» am spus «Ultimul Slide. Ultimul Slide»."

Directorii executivi au învăţat că trebuie să se schimbe, pentru că lumea lor s-a schimbat. În vremurile vechi, era posibil ca tinerii oameni de ştiinţă de la o mare corporaţie să nu aibă o mai bună alegere de angajare. Era o alegere dintre o companie mare şi alta. Aşa cum directorii au învăţat lent, la fel au privit cum a ieşit talentul pe uşă; timpul s-a

schimbat. În prezent, aceşti oameni de ştiinţă au posibilitatea de a munci în mici companii ori să se încumete pe cont propriu. Ei nu sunt ostatici într-un grup de oameni bătrâni îmbrăcaţi în cămăşi albe. Ei pot purta blugi la serviciu, pot avea petreceri vineri seara, unde se bea numai bere. În multe cazuri, ei pot deveni bogaţi la o vârstă foarte fragedă.

Realitatea pentru liderii trecutului şi liderii viitorului este că *în trecut oameni foarte inteligenţi s-au înălţat cu un comportament nerespectuos, dar în viitor îl vor părăsi!*

Când te reculegi sau pur şi simplu când faci altceva în timp ce o persoană vorbeşte, nu mai insista. Încetează să mai demonstrezi nerăbdare când asculţi pe cineva. Încetează să spui (sau să gândeşti) „Următorul!" Nu este doar nepoliticos şi supărător, dar este sigur că-ţi inspiră angajaţii să-şi găsească următorul şef.

Obiceiul numărul 17: Nu mulţumim îndeajuns

Lui Dale Carnegie îi plăcea să spună că, de fapt, cele mai dulci două cuvinte în limba engleză erau numele şi prenumele unei persoane. Este cea mai sigură cale să te conectezi cu o persoană şi să o dezarmezi. La urma urmei, cui nu-i place să-şi audă numele pe buzele altor oameni?

Nu sunt sigur că Dale avea dreptate. Pentru mine, cel mai dulce cuvânt este „Mulţumesc". Este nu numai dezarmant şi plăcut urechii, dar ne ajută să evităm atât de multe probleme. După scuze, mulţumirile reprezintă un gest magic al relaţiilor interpersonale. Este ceea ce spui când nu ai nimic drăguţ de spus – şi niciodată o persoană nu se va supăra dacă aude acest lucru.

Nu există, în realitate, nici o artă în a spune „mulţumesc". Îţi modelezi gura în maniera potrivită, corzile vocale se contractă şi laşi acest cuvânt să plutească peste buzele tale, să iasă afară şi să fie auzit de urechi apreciative, recunoscătoare.

Dar oamenilor încă le este greu să execute această manevră primitivă. Indiferent că primesc o sugestie ajutătoare sau un sfat nedorit, sau un compliment drăguţ, ei devin încurcaţi de modul în care ar trebui să răspundă. Au prea multe opţiuni. Pot contesta comentariul, să-l

chestioneze, să-l potrivească, să-l clarifice, să-l critice sau să-l amplifice. Practic, vor face totul, dar lucrul corect este să spună „Mulţumesc".

Ţi s-a întâmplat asta vreodată? Eşti la o petrecere. Nu are importanţă dacă eşti bărbat sau femeie. Vezi o o cunoştinţă care poartă o rochie uluitoare. Îi spui: „Arăţi grozav, Barbara. Porţi o rochie superbă."

În loc să spună mulţumesc, ea se transformă într-o şcolăriţă agitată. „Oh, chestia asta?" spune ea. „Este doar o rochie veche pe care am găsit-o în dulap..."

Tu te tulburi. Ea continuă să vorbească despre rochia ei, dar tu o priveşti încurcat. Tocmai i-ai făcut un compliment drăguţ şi ea se ceartă cu tine! În consecinţă, ea spune: „Ţi se pare că este o rochie frumoasă. Nu se compară cu alte rochii într-adevăr frumoase din dulapul meu. Dacă ai fi mai deştept, ai şti că această rochie patetică este o dovadă deloc convingătoare a excelentului meu gust de stilist".

Bineînţeles, nu a vrut să o spună aşa de dur. Dar acesta este efectul faptului că nu spune mulţumesc. A creat o problemă unde nu ar trebui să existe nici una.

Am încercat să învăţ oamenii că, dacă nu ştiu ce să spună, atunci răspunsul lor ar trebui să fie „Mulţumesc".

L-am privit pe jucătorul de golf Mark O'Meara jucând în Skins Game cu camaradul său Tiger Woods. Skin Game este o emisiune de televiziune unde jucătorii de golf poartă microfoane, pentru ca tu să poţi auzi tot ceea ce spun. Golful este un joc al etichetei. Jucătorii de golf spun „frumoasă încercare" tot timpul. De fiecare dată când cineva îi spune „frumoasă încercare" lui O'Meara, el răspunde: „Mulţumesc. Apreciez asta." Niciodată nu uită acest lucru. Probabil că spune acest lucru de 50 de ori în timpul partidei.

Asta nu este greu de înţeles. O'Meara a primit un feedback pozitiv de la partenerii lui de joc. Şi ce ar mai fi de spus? Chiar şi dacă primea un feedback negativ – „Dificilă încercare, Mark!" – aş recomanda acelaşi răspuns: „Mulţumesc. Voi încerca să mă străduiesc data viitoare."

Nu sunt sigur câţi oameni ar face asta. Înseamnă să laşi la o parte copleşitoarea nevoie de a câştiga, să fii drept, să adaugi valoare, să ieşi primul.

Este necesar un mic truc în mintea noastră pentru a accepta observaţiile altor oameni. Prietenul meu Chris Cappy are o bună zicală. Nu contează ce anume îi spune cineva, el acceptă asta reamintindu-şi: „Nu voi învăţa mai puţin". Ceea ce înseamnă că atunci când cineva îţi face o observaţie sau îţi dă idei poţi *să înveţi mai multe* sau *să nu înveţi nimic*. Dar nu vei învăţa *mai puţin*. Dacă asculţi oamenii până la capăt nu ţi se va întâmpla nimic. Deci, mulţumeşte-le pentru că au încercat să te ajute.

Dacă cercetezi alternativa, vei vedea că aproape orice răspuns la o idee, altul decât „mulţumesc", poate să-ţi aducă probleme. În mod intenţionat sau nu, vei fi văzut ca şi cum ai ataca persoana cu care vorbeşti.

Propoziţia cauzatoare de probleme pe care întotdeauna o caut este: „Sunt confuz" – deoarece este aşa de subtilă şi necinstită. Ţi s-a întâmplat vreodată acest lucru? Faci o propunere simplă şefului tău: „Şefule, te-ai gândit vreodată să...?" Şeful se uită la tine şi spune: „Sunt bulversat de ceea ce îmi spui".

Şeful nu vrea să spună că este confuz. El spune *tu eşti confuz* – care este o altă modalitate de a spune: „Te înşeli".

Ceea ce şeful ar trebui să spună este: „Mulţumesc. Nu m-am gândit niciodată la asta." Este aproape irelevant dacă şeful duce ideea ceva mai departe. Consecinţa hotărâtoare este că, dacă spui „mulţumesc", oamenii ţin legătura cu tine. Dacă nu reuşeşti să spui „mulţumesc", oamenii se închid în ei.

Noi toţi ştim lucrul acesta din instinct. Din primii ani suntem învăţaţi că „te rog" şi „mulţumesc" reprezintă fundamentele bunelor maniere. De aceea este un mister de ce aşa de mulţi oameni nu apreciază puterea unui mulţumesc. Un mister şi mai mare pentru mine este motivul pentru care evităm să ne exprimăm clar mulţumirea. Noi credem că trebuie să aşteptăm momentul perfect – ca şi cum doar un teatral mulţumesc va face treaba cum se cuvine. Necazul este că noi ştim rareori când apare acel moment perfect. Această convingere nu are sens.

Vorbeam cu unul dintre clienţii mei despre faptul că nu ne mai pricepem să ne exprimăm mulţumirea.

A afirmat că este unul dintre punctele lui forte.

Ca dovadă, mi-a relatat o poveste despre soţia lui. El îşi dorise dintotdeauna să aibă un birou cu bibliotecă acasă. A vorbit despre asta ani de zile, dar niciodată nu a avut timpul sau energia să facă efortul care se cerea pentru a-şi reamenaja locuinţa. Dar soţia sa a făcut acest lucru.

Ea a găsit un arhitect care să facă planul dependinţelor. A angajat un constructor. A aranjat cu banca împrumutul destinat modernizării. A obţinut toate aprobările de care avea nevoie. Şi apoi a supravegheat întregul proiect în timp ce muncitorii dădeau jos pereţii, puneau fundaţia şi amenajau biroul.

„De ce îmi spui asta?", am întrebat eu.

„Deoarece camera este aproape gata şi nu i-am mulţumit încă. Am de gând să fac asta printr-un mare cadou când totul va fi gata".

„De ce nu îi mulţumeşti acum?", am întrebat.

„Deoarece vreau să aştept. Va fi mult mai impresionant când totul va fi gata".

„E adevărat", am spus. „Dar tu crezi că se va supăra dacă îi mulţumeşti acum şi îi mulţumeşti din nou printr-un gest mai semnificativ când treaba este gata? Crezi că se va supăra dacă îi mulţumeşti *de două ori*?"

Mulţumirea este o abilitate de care nu dăm dovadă prea des. Şi încă din motive stupide – de parcă ar fi greu să găsim un vin de Bordeaux pe care-l putem servi doar în ocazii speciale. Mulţumirea nu este o resursă limitată, nici costisitoare. Este la fel de abundentă ca şi aerul. Îl respirăm, dar uităm să expirăm.

Dintre toate comportamentele defectuoase despre care vorbim aici, acesta este de departe cel mai uşor de executat. Alege ceva de care să fii mulţumit. Găseşte partea „vinovată". Spune-i „mulţumesc". Fă-o acum.

Tot ceea ce ai nevoie să ştii despre modul în care îţi poţi exprima mulţumirea vei găsi în capitolul 10.

Obiceiul numărul 18: Să pedepseşti mesagerul

Să pedepseşti mesagerul este ca şi cum ai lua cele mai rele părţi din toate defectele – *să dai dovadă de lipsă de apreciere, să nu recunoşti*

meritul altcuiva, să pasezi răspunderea, să faci comentarii distructive şi *să nu mulţumeşti* sau *să nu asculţi* – şi apoi, la toate acestea, să adaugi *mânia.*

Ea însăşi se manifestă pe o scară mai mare sau mai mică.

Nu este numai o acţiune nedreaptă însoţită de represalii, pe care o întreprindem împotriva cuiva, sau o tiradă furioasă pe care o ţinem unui angajat care ne spune un lucru neplăcut.

Este vorba inclusiv despre micile reacţii de pe tot parcursul zilei, indiferent dacă suntem deranjaţi sau dezamăgiţi. Până când cineva nu ne subliniază acest lucru, nu suntem conştienţi că dăm vina pe ceilalţi cât e ziua de mare.

Este pufnitul în semn de dezgust, pe care îl scoţi atunci când asistentul tău îţi raportează că şeful este prea ocupat ca să te primească. Nu este vina asistentului tău că şeful te evită. Dar asistentul tău nu interpretează dezgustul tău aşa.

Este înjurătura pe care ai spus-o din neglijenţă într-o întâlnire, când un subordonat a anunţat că afacerea a eşuat. Dacă ai fi întrebat cu calm: „Ce nu a mers bine?", nu ar fi fost nici o pierdere. Subalternul ţi-ar fi explicat ceea ce s-a întâmplat şi toată lumea din încăpere ar fi fost mulţumită. Dar acea mică licărire de temperament evidentă în înjurătura ta emite un semnal diferit. Spune că, dacă vrei să-ţi pui şeful la punct, îl surprinzi cu veşti proaste.

Nu sunt numai veşti proaste, în orice caz. Sunt toate acele momente când oamenii ne avertizează în legătură cu ceva – o lumină roşie când conducem, faptul că şosetele noastre nu se potrivesc cu costumul – când îi repezim sau ne certăm cu ei pentru că au încercat să ne ajute.

Dacă scopul tău este să te comporţi frumos şi să ai mai multă energie – de toate felurile – lucrează la reputaţia pe care o ai, aceea de a pedepsi mesagerul.

Pe de altă parte, dacă scopul tău este să înlături acest obicei prost, tot ceea ce trebuie să spui este „Mulţumesc".

De exemplu, călătoresc aproape în fiecare săptămână, dar în weekenduri stau acasă, fără excepţii. Prin urmare, duminică după-amiază sau luni dimineaţă mă aflu aproape inevitabil în maşină,

mergând spre aeroport. Fac acest lucru atât de des încât am devenit un adevărat adept al plecării spre aeroport în ultimul moment posibil. Nu în mod surprinzător, de obicei mă grăbesc foarte tare să ajung acolo. La un moment dat, într-o asemenea situaţie, soţia mea, Lyda, stătea pe scaunul din faţă. Cei doi copiii ai mei, Kelly şi Bryan, stăteau pe scaunul din spate. Ca de obicei, întârziasem, conduceam prea repede şi nu eram atent. Lyda (care este doctor psiholog) a spus: „Fii atent! Semaforul are culoarea roşie!".

Fiind antrenat în ştiinţa comportamentală de specialitate, ca persoană care-i învaţă *pe alţii* importanţa încurajatoare a energiei, bineînţeles că am ţipat la ea. „Ştiu că este culoarea roşie! Nu crezi că pot să văd şi singur? Pot conduce la fel de bine ca tine!"

Când am ajuns la aeroport, Lyda nu şi-a mai luat rămas-bun, aşa cum făcea de obicei. Nu a avut grijă să mă sărute la plecare sau să spună ceva. A înconjurat maşina, s-a urcat la volan şi a plecat.

„Hmmm", m-am gândit, „mă întreb dacă este supărată pe mine..."

În timpul zborului de şase ore spre New York, am făcut o analiză între costul de producţie şi beneficii. Eu însumi m-am întrebat: „Ce urmări a avut faptul că a spus: «Semaforul are culoarea roşie!» Nici una. Care a fost potenţialul câştig? Ce ar fi putut salva?" M-ar fi putut influenţa – viaţa mea, viaţa ei, vieţile copiilor noştri şi vieţile altor oameni nevinovaţi.

Când cineva ne spune un lucru de pe urma căruia poţi beneficia foarte mult şi care nu costă absolut nimic, există un singur răspuns adecvat: „Mulţumesc!"

Am aterizat la New York simţindu-mă vinovat şi ruşinat. Am sunat-o pe Lyda şi i-am spus povestea mea referitoare la raportul costuri-beneficiu. Am spus: „Data viitoare când mă vei ajuta la condus, voi spune «Mulţumesc»".

„Bineînţeles că vei spune!", a răspuns ea (cu un sarcasm gratuit).

„Crede-mă, am de gând să mă îndrept."

Au trecut câteva luni şi am uitat de mult acest incident. Din nou goneam către aeroport, nu eram atent, când Lyda a spus: „Fii atent la semafor!". Faţa mea s-a făcut roşie. Am început să respir greu. M-am schimonosit şi apoi am început să ţip: „Mulţumesc!"

Mai am mult până să devin perfect, dar mă străduiesc să mă îndrept!

Data viitoare când cineva îţi oferă sfatul sau „te ajută" cu ceva la fel de important cum ar fi condusul, nu pedepsi mesagerul. Nu spune nici un cuvânt. Opreşte-te din orice gândeşti şi spune măcar „Mulţumesc".

Obiceiul numărul 19: Să pasezi răspunderea

Să pasezi răspunderea este unul dintre acele defecte înspăimântătoare. Presupune o doză sănătoasă de *nevoie de a câştiga* şi *a găsi scuze*. Amestec-o cu *refuzul de a te scuza* şi *greşeala de a nu aprecia*. Pulverizeaz-o cu o mică cantitate de *pedepsire a mesagerului* şi de *furie*. Şi sfârşeşti prin a pasa răspunderea altcuiva. Dăm vina pe alţii pentru greşelile noastre.

Acesta este defectul comportamental prin care îi judecăm pe şefii noştri – la fel de important ca însuşirea inteligenţei, curajului şi inventivităţii. Un conducător care nu poate da la o parte vina nu este cineva care ne va urmări orbeşte în luptă. Punem instinctiv la îndoială caracterul acestor persoane şi loialitatea faţă de noi. Şi aşa ne ascundem loialitatea faţă de ele.

Spre deosebire de majoritatea altor defecte enumerate aici, care sunt subtile şi camuflate prin talentul oratoriei, să pasezi răspunderea altcuiva este unul dintre acele obiceiuri personale în mod clar respingătoare – la fel de evident ca râgâitul în public. Când pasăm răspunderea altcuiva, toată lumea observă – şi nimeni nu este impresionat. Când a fost ultima dată când cineva ţi-a spus: „Noi credem că eşti un conducător nemaipomenit pentru că ne place iscusinţa ta de a evita responsabilităţile". Sau: „Se pare că ai făcut o groază de greşeli prosteşti, dar mi-ai schimbat părerea când ai pasat răspunderea altcuiva şi ai demonstrat că altcineva era de vină".

Să pasezi răspunderea altcuiva este partea întunecată a bobârnacului, de a cere onoarea pe care alţii o merită. În loc de a-i priva pe alţii de gloria cuvenită pentru un succes, noi îi împovărăm în mod eronat cu greşelile noastre.

Ceea ce este ciudat în legătură cu pasarea răspunderii este că, spre deosebire de celelalte defecte enumerate aici, de care rareori suntem conştienţi, în acest caz nu avem nevoie de alţi oameni care să ne sublinieze că am dat vina pe altcineva. Noi suntem la fel de conştienţi de asta. Ştim că trebuie să dăm la o parte vina unei greşeli, dar nu putem să ne determinăm pe noi să facem acest lucru. Aşa că găsim un ţap ispăşitor.

Cu alte cuvinte, ştim că suntem vinovaţi de o „crimă" socială, dar o facem oricum.

Aceasta a fost provocarea când am lucrat cu un director renumit, pe nume Sam. Sam era o stea în ascensiune în compania lui, dar directorul executiv care m-a angajat mi-a spus că acolo era ceva în neregulă. Treaba mea era să aflu de ce oamenilor nu le plăcea să se lase conduşi de Sam.

După ce am discutat cu colegii lui, nu mi-a luat mult să-mi dau seama despre ce era vorba şi care erau motivele. Sam putea recunoaşte imediat talentul. Avea abilităţi sociale desăvârşite, care l-au ajutat să facă afaceri cu foarte multe persoane. Avea o un fler deosebit atunci când dădea mână liberă unui plan. Părea că nu putea greşi. Şi îi plăcea să promoveze acea aură de perfecţiune. Imaginea lui de invincibil, de fapt, a explicat promovarea lui într-o funcţie mai mare în companie. Era în mod evident un învingător, cineva care ar fi mers departe.

Dar simţul perfecţiunii era, de asemenea, punctul slab al lui Sam. O persoană care crede că nu poate face nimic greşit nu poate recunoaşte de obicei că a greşit. În cazul lui Sam, mi-am dat seama din feedbackul obţinut că dispare întotdeauna din peisaj când unul dintre proiectele sale are probleme sau când o idee nu are succes. Dădea vina întotdeauna pe altcineva atunci când lucrurile nu mergeau bine.

Când am stat de vorbă şi am analizat feedbackul, mi-a spus: „Nu am nevoie să aud rezultatele. Ştiu ce ai aflat. Oamenii spun că nu îmi asum responsabilitatea".

„Ai dreptate", am spus. „Oamenii cred că pasezi răspunderea. Ca urmare, pierzi respectul lor. Niciodată nu vei ajunge în vârful acestei companii sau a alteia cu acest comportament. Cum se face că ştii acest lucru despre tine, dar te comporţi tot aşa?"

Sam era tăcut. Chiar şi acum, după ce primise feedbackul, nu vroia să recunoască că a greşit. Dar eram doar eu cu el în încăpere. Nu mai era nimeni altcineva pe care să dea vina.

Am privit încăperea în care se afla biroul decorat cu tot felul de amintiri legate de baseball şi am decis să-l atrag într-o discuţie pornind de la o analogie cu baseballul.

„Nimeni nu este perfect", am spus, arătându-i ceea ce era evident. „Nici unul dintre noi nu are dreptate tot timpul. În baseball, dintr-o mulţime de partide jucate în Liga Mare, mai puţin de 30 au fost jocuri perfecte. Fără lovituri, fără ratări. Chiar şi cei mai buni jucători, ca Ty Cobb sau Ted Williams, au avut rezultate bune 60 la sută din timp. Ce te face să crezi că trebuie să fii mai bun decât Ted Williams?"

„Bănuiesc că simt nevoia să fiu perfect", a spus Sam. „Aşa că pentru orice imperfecţiune dau vina pe altcineva."

Am petrecut ora următoare discutând paradoxul că simţul perfecţiunii de care dădea dovadă Sam l-a făcut să pară mult mai imperfect în faţa colegilor săi. Sam a crezut că-şi păstrează reputaţia luând decizii bune, iar toţi ceilalţi au crezut că el dădea vina pe cei din jur. Era o caracteristică atât de neplăcută încât a anulat toate trăsăturile pozitive ale lui Sam.

Ironia, bineînţeles, este că perfecţiunea reprezintă un mit. Nimeni ne se aşteaptă să avem dreptate tot timpul. Dar când ne înşelăm, cu siguranţă se aşteaptă să recunoaştem asta. În acest sens, greşelile reprezintă o oportunitate – o oportunitate de a arăta ce fel de persoană şi ce fel de lider eşti. Consumatorii judecă serviciile oferite de o firmă nu atunci când lucrurile merg bine (consumatorii se aşteaptă la asta), ci mai degrabă în funcţie de modul în care procedează firma ca să rezolve o problemă. La fel se întâmplă şi la locul de muncă. Cât de bine îţi recunoşti greşelile face o impresie mai puternică decât să-ţi dezvălui succesele.

Sam a înţeles că obiceiul lui de a da vina pe alţii îi punea în primejdie cariera, iar procesul schimbării putea începe. Nu era un proces dificil, dar necesita timp. Sam a trebuit să se scuze faţă de toţi colegii săi pentru comportamentul lui din trecut, promiţând că pe viitor îşi va schimba comportamentul. Le-a cerut colegilor lui să-l ajute să se schimbe şi

să-i dea idei care să-l facă un lider mai bun. Le-a cerut să-i sublinieze orice situaţie în care se dădea în lături de la responsabilităţi. Le-a mulţumit că făceau aşa, chiar şi când nu era sigur că ei aveau dreptate. Şi a trebuit să facă toate aceste lucruri. Orice mică abatere însemna că toate eforturile lui Sam de a se schimba ar fi fost ruinate. La ceva vreme, pe măsură ce Sam urma cu încăpăţânare această strategie, reputaţia lui de a arunca vina pe ceilalţi a început să dispară. Optsprezece luni mai târziu, când am discutat ultima dată cu colegii lui, victoria lui Sam era aproape completă.

Dacă şi tu ai această deprindere, probabil că eşti conştient că o faci. Scopul meu este să te fac să vezi că nu păcăleşti pe nimeni – poate cu excepţia ta – şi nu contează cât de mult crezi că-ţi salvezi pielea, pentru că de fapt o distrugi.

Obiceiul numărul 20: O nevoie excesivă de a fi „eu"

Fiecare dintre noi are această piramidă comportamentală care ne defineşte ca „eu însumi". Este vechiul comportament, atât pozitiv, cât şi negativ, prin care ne gândim la fiinţa noastră.

Dacă suntem genul de persoane care ajung în mod obişnuit cu zece minute întârziere – la întrevederi, la întâlniri sau la cină – din punct de vedere mental ţinem un discurs atunci când lăsăm oamenii să ne aştepte. „Hei, ăsta-s eu. Obişnuieşte-te cu asta." Schimbarea va fi ceva împotriva celei mai profunde şi mai adevărate părţi din fiinţa noastră. Ar fi lipsit de originalitate. Dacă amânăm de obicei lucrurile până în ultimul moment, stricând programul oamenilor, facem aşa pentru că suntem cu adevărat „noi înşine".

Dacă ne exprimăm întotdeauna părerea, indiferent cât de dureros este, ne exercităm dreptul de a fi „noi înşine".

Poţi vedea cum, peste vreme, va fi uşor pentru noi să depăşim limitele şi să începem să ne transformăm defectele în calităţi – pentru simplul fapt că defectele constituie ceea ce gândim despre „noi înşine". Acest devotament nechibzuit al adevăratului nostru caracter – această excesivă nevoie de a fi eu – este unul dintre cele mai puternice obstacole în faţa

schimbării pozitive pe termen lung în comportamentul nostru. Nu trebuie să fie aşa.

Acum câţiva ani am lucrat cu un director de top al cărui defect, confirmat de şeful său, era faptul că nu ştia să-şi aprecieze subalternii.

M-am uitat împreună cu el pe scorul obţinut şi i-am spus: „Este ceva remarcabil. Ai unele dintre cele mai mari scoruri pe care le-am văzut vreodată în şapte zone cheie, şi apoi există această singură zonă – care acordă aprecierea pozitivă – la care *nimeni* nu crede că eşti bun".

„Ce vrei să fac? Să merg de jur împrejur să laud oamenii care nu merită asta?" a întrebat el. „Nu vreau să par ipocrit."

„Asta este scuza ta? Nu vrei să pari ipocrit?", am întrebat.

„Da, asta spun."

Am studiat o vreme problema, iar el se apăra disperat, încercând să explice de ce s-a comportat aşa de mizerabil referitor la aprecierile pozitive. Avea nişte standarde înalte şi oamenii nu se ridicau întotdeauna la înălţimea aşteptărilor. Nu i-a plăcut să laude fără motiv, pentru că laudele îndreptăţite şi-ar fi pierdut din valoare. Credea că favorizarea unora putea slăbi puterea echipei. Avea un raţionament care l-ar fi impresionat chiar şi pe un sofist.

În cele din urmă l-am oprit şi i-am spus: „Nu contează ceea ce spui, eu nu cred că ai vreo problemă cu laudele. Nu este nici o problemă legată de ipocrizie. Adevărata problemă este definiţia ta restrictivă referitoare la cine anume eşti tu. Când emiţi laude, te gândeşti: „Acesta nu sunt eu".

Aşa că am început să lucrez cu el să-mi răspundă la întrebări: „De ce nu eşti tu acesta?"

Analiza pe care i-am făcut-o a dovedit că avea şapte calităţi care-l caracterizau ca fiind foarte pozitiv – şi el le-a acceptat. Munca mea de a-l perfecţiona a fost să-l fac să înţeleagă că se putea vedea el însuşi ca un şef care era bun în a face aprecieri.

„De ce nu poţi fi tu acesta? l-am întrebat eu. Ţi se pare atât de imoral, ilegal sau neetic?"

„Nu."

„Îi va face oamenii să se simtă mai bine?"

„Da."

„Vor îndeplini o sarcină mai bine ca urmare a acestei aprecieri pozitive?"

„Probabil."

„Îţi va ajuta cariera?"

„Probabil."

„Deci de ce nu începi să o faci?"

„Pentru că", a râs el, „nu aş fi eu."

Acesta a fost momentul când schimbarea a devenit posibilă – când el a înţeles că această convingere neînduplecată a definiţiei lui despre sine era o vanitate fără sens. Dacă ar fi putut depăşi „nevoia lui excesivă de a fi eu", el nu s-ar fi considerat un mincinos. Ar fi putut să nu se mai gândească la *el însuşi* şi să înceapă să se comporte într-un mod care i-ar fi ajutat pe *alţii*.

Cum era de aşteptat, când a renunţat la acest devotament faţă de „sine", toate celelalte raţionamente ale lui au pălit. A început să vadă că subalternii lui direcţi erau într-adevăr oameni muncitori care meritau cu adevărat să fie lăudaţi periodic. A început să vadă că este în regulă să feliciţi oameni, apreciindu-i, remarcând cu căldură contribuţia lor într-o întâlnire, scriind „Bună treabă!" pe un raport – chiar şi când asemenea laudă s-ar putea să nu fie 100% meritată – nu i-a distrus reputaţia de şef pretenţios. Iar răsplata era uriaşă, materializându-se într-o dispoziţie mai bună şi performanţe îmbunătăţite.

În mai puţin de un an, scorul lui pentru aprecierile făcute era la acelaşi nivel cu celelalte scoruri ale sale – totul întâmplându-se datorită renunţării la obsesivul „eu".

Ironia acestor lucruri nu l-a afectat. Cu cât s-a concentrat mai puţin pe el însuşi şi cu cât a ţinut mai mult cont de ceea ce simţeau angajaţii săi, cu atât i-a fost mai de folos. Reputaţia lui de bun manager a crescut. Cariera lui de asemenea.

Este o ecuaţie interesantă: „Eu" într-o măsură mai mică. „Ei" mai mult. Succese egale.

Ţine minte asta când vezi că te opui schimbării, deoarece eşti ataşat de neîntemeiata – sau nepotrivita – noţiune de „eu". Nu se referă la tine. Se referă la ceea ce gândesc oamenii despre tine. Şi tu nu te poţi schimba înainte de a renunţa la obsesia legată de propria persoană.

CAPITOLUL 5

Obsesia faţă de scop

EXISTĂ UN MOTIV pentru care am acordat obsesiei faţă de scop un loc special în această secţiune a defectelor noastre interpersonale. În sine, obsesia scopului nu este un defect. Spre deosebire de adăugarea de valoare sau de pedepsirea mesagerului, sau oricare dintre celelalte douăzeci de defecte, scopul nu ţine de negociere; nu este ceva ce faci unei alte persoane. Dar este cauza principală a unui comportament supărător.

Obsesia faţă de scop este una dintre acele caracteristici paradoxale care este de obicei sursa succesului nostru. Este forţa care ne determină să terminăm treaba în faţa oricăror tipuri de obstacole – şi să o terminăm cât se poate de bine.

Vorbim despre o calitate valoroasă în majoritatea timpului. Este greu să critici oamenii pentru că vrei să faci lucrurile 100% bine (mai ales când iei în calcul alternativa neglijentă). Dar, dusă prea departe, poate deveni o cauză ostentativă a eşecului.

În forma sa cea mai completă, obsesia faţă de scop este forţa cu care ne implicăm în realizarea scopului nostru, datorită unui scop mai important.

Vine din neînţelegerea lucrurilor pe care *ni le dorim în viaţă.* Credem că vom fi cu adevărat fericiţi (sau cel puţin mai fericiţi) doar dacă vom face mai mulţi bani sau vom pierde treisprezece kilograme; sau dacă vom obţine biroul cu vedere pe colţ. Şi aşa urmărim necontenit să realizăm aceste scopuri. Ceea ce nu apreciem decât prea târziu este că, în obsesia de a face bani, i-am putea neglija pe cei pe care-i iubim – de exemplu, pe membrii familiei noastre – cărora, la prima vedere, le

asigurăm acei bani; în obsesia noastră referitoare la greutate, apelăm la diete extreme şi sfârşim prin a face mai mult rău decât bine corpului nostru; în căutarea biroului cu vedere pe colţ, putem călca în picioare colegi de serviciu de al căror ajutor şi loialitate vom avea nevoie ceva mai târziu. Am început cu o hartă, îndreptându-ne într-o direcţie, dar ajungem în oraşul greşit.

De asemenea, această obsesie vine din neînţelegerea lucrurilor pe care *alţii vor să ni le facă nouă*. Şeful spune că trebuie să avem o creştere a vânzărilor cu 10 procente pe an, aşa că în momentul în care ne dăm seama că nu vom atinge acest target, obsesia faţă de scop ne va împinge să folosim orice metodă, nu doar pe cele corecte, pentru a atinge ceea ce ne-am propus. Cu alte cuvinte, scopul onorabil al unei ţinte dificile stabilite de altcineva ne transformă în persoane infidele. În cazul în care cercetezi mai îndeaproape acest lucru, constaţi că nu suntem realmente obsedaţi să mărim încasările cu 10 la sută; adevărata noastră ţintă este să-l mulţumim pe şeful nostru. Singura problemă este aceea că fie nu vedem acest lucru, fie refuzăm să-l recunoaştem. Este un miracol că valorile noastre s-au amestecat? Obsesia scopului ne-a deformat simţul referitor la ceea ce este corect sau greşit în intenţia noastră.

Astfel, în urmărirea perseverentă a scopurilor noastre uităm de bunele maniere. Suntem drăguţi cu oamenii dacă ei ne pot ajuta să ne atingem scopul. Îi eliminăm pe parcurs dacă nu ne sunt folositori. Devenim egocentrici intriganţi.

Să luăm exemplul lui Candance, o tânără care avea funcţia de director de marketing şi cu care am lucrat. Din toate relatările, Candance era exemplul perfect de persoană care îşi dorea să aibă „totul". Avea 38 de ani, o căsnicie fericită şi doi copii sănătoşi şi vioi acasă. Ea era aşa de energică şi capabilă, încât compania i-a pus la dispoziţie două asistente personale. Personalul său o admira pentru creativitatea şi siguranţa de care dădea dovadă – şi pentru progresele pe care le făcea. Biroul ei era plin cu tăbliţe şi elogii de la revistele de specialitate. „Directorul de marketing al anului". Directorul executiv o considera posibilul său succesor.

Deci, ce era în neregulă? Candance avea o problemă în a reţine personalul. Foarte multe persoane cereau să fie transferate în alte părţi ale companiei sau pur şi simplu plecau. Treaba mea era să-mi dau seama de ce nu vroiau oamenii să muncească în apropierea unei vedete cum era ea.

Când am vorbit cu colegii lui Candance, nici unul nu era dispus să dea vina pe ambiţia ei puternică. Ei au lăudat-o pentru faptul că şi-a fixat ţinte foarte clare pentru ea însăşi. Vroia să fie o „supervedetă" în domeniul ei – şi înainta pe drumul pentru a atinge acea ţintă. Dar obsesia scopului i-a distrus ceva din entuziasmul lui Candance, altminteri însorit, ea fiind o persoană optimistă. Devenise dificilă şi rece faţă de subordonaţii ei. Unul dintre oameni mi-a spus: „Poţi răci şase baxuri de bere aproape de inima ei".

Când am cercetat mai atent, am constatat că reclamaţia unanimă la adresa lui Candance era că ea întotdeauna trebuia să fie înaintea sau în centrul fiecărui succes. Ea ieşea în luminile rampei. Nu era acea Candance care refuza laudele sau aprecierea. Dacă unul dintre oamenii ei venea cu o campanie de marketing grozavă, Candance îl lăuda, dar nu menţiona niciodată numele acelei persoane atunci când raporta succesul superiorilor ei.

Acesta era defectul ei. Obsesia faţă de scop a transformat-o pe Candance în cineva care are nevoie de laude pentru orice, chiar şi când nu le merită.

Dacă aş fi putut să o fac să vadă că scopul ei de a fi mai degrabă un star decât un lider real a fost o nechibzuinţă, toate celelalte probleme s-ar fi remediat de la sine. Nu ar mai fi fost atât de disperată să fure reputaţia colegilor sau subalternilor ei. Ar fi putut să înveţe să accepte că triumfurile *lor* erau într-o măsură foarte mare succesele *ei*.

Aşa cum am spus, din aceste motive am acordat obsesiei faţă de scop un loc special. Nu este un defect. Este un creator de defecte. Este forţa care deformează alte talente exemplare şi intenţii bune, transformându-le în ceva ce nu mai admirăm deloc.

Este bine să-ţi urmezi visurile – dar nu dacă acest lucru transformă un vis în coşmar.

De exemplu, să luăm filmul *The Bridge on the River Kwai* şi personajul principal, colonelul Nicholson, interpretat de Alec Guinness, care a obţinut un Oscar pentru cel mai bun actor. În acest rol, Guinness joacă rolul unui prizonier de război în Burma, care comandă colegilor lui prizonieri să construiască un pod pentru persoanele pe care le ţineau în captivitate japonezii. Nicholson este un ofiţer de o înaltă integritate, dedicat perfecţiunii, un mare lider – antrenat să finalizeze orice misiune

îi era dată. Aşa că el construieşte un pod minunat. La sfârşitul filmului, se găseşte în dureroasa situaţie în care apără podul de atacul unor ofiţeri care vor să-l distrugă ca să prevină folosirea podului de către trenurile japoneze. Chiar înainte de a detona podul, spune o replică faimoasă: „Ce am făcut?" Era atât de focusat pe ţinta lui – de a construi podul – încât a uitat că marea misiune era să câştige războiul. Aceasta este obsesia faţă de scop. Cercetarea noastră pentru un rezultat de succes ar putea să se termine făcând mai mult rău decât bine organizaţiilor noastre, familiilor noastre.

Wall Street-ul este plin de victimele obsesiei faţă de scop. Am întrebat un om de afaceri foarte hotărât: „Mike, de ce lucrezi atât de mult?". El mi-a răspuns: „De ce crezi? Crezi că-mi place locul ăsta? Muncesc atât de mult pentru că vreau să am foarte mulţi bani!"

Mi-am continuat cercetarea: „Ai într-adevăr nevoie de aceşti bani?"

„Acum da", zise Mike făcând o grimasă. „Chiar acum am divorţat pentru a treia oară. Trebuie să plătesc trei pensii alimentare în fiecare lună şi sunt aproape falit."

„De ce mai divorţezi atunci?", am întrebat eu.

Răspunsul a venit ca un oftat trist. „Toate cele trei soţii se plângeau că munceam majoritatea timpului. Ele habar nu aveau cât de greu este să faci mulţi bani!".

Această formă de obsesie faţă de scop ar fi amuzantă dacă ironia – sau mai exact nereuşita aprecierii ironiei – nu ar fi aşa de dureroasă.

Unul dintre cele mai ironice exemple de obsesie faţă de scop a fost cercetarea intitulată „Bunul samaritean", realizată de Darley şi Batson, la Universitatea Princeton, în 1973. În acest studiu de referinţă, câţiva studenţi la Teologie au spus că mergeau de-a lungul campusului să ţină o predică despre bunul samaritean. Ca parte a cercetării, unora dintre aceşti studenţi li se spunea că au întârziat şi că trebuiau să se grăbească. Ei credeau că oamenii îi aşteptau pe ei să ajungă. De-a lungul traseului din campus până la capelă, Darley şi Batson au angajat un actor să joace rolul unei „victime" care tuşea şi suferea. Nouăzeci la sută dintre studenţii „întârziaţi" de la seminarul teologic din Princeton au ignorat nevoile unei persoane suferinde în graba de a trece prin campus. Aşa cum spune studiul: „Într-adevăr, într-o proporţie covârşitoare, un student la Teologie merge să ţină un discurs legat de pilda

bunului samaritean şi pur şi simplu trece pe lângă o victimă fără să o bage în seamă!"

Bănuiesc că foarte puţini dintre aceşti oameni erau cu adevărat răi. Ca şi colonelul Nicholson, ei erau probabil persoane bine intenţionate, care urmau principiile eticii – oameni buni, care credeau cu adevărat în valoarea ajutorării altora. Dar obsesia faţă de scop le-a întunecat judecata.

Ce li s-a întâmplat lui Candance, colonelului Nicholson, lui Mike şi studenţilor de la seminar? Ei urmăreau luminile rampei. Erau sub tensiune! Se grăbeau! Aveau termene! Mergeau să facă ceva ce credeau că este important! Alţi oameni depindeau de ei!

Acestea sunt situaţiile clasice care pot conduce la obsesia faţă de scop. Grandioasa finalitate. O ordine înspăimântătoare. Teribila obsesie faţă de scop. Un scop stupid.

O reţetă a dezastrului.

Candance a ajuns în vârf, dar a lovit cu piciorul în susţinătorii ei ca să ajungă acolo. Colonelul Nicholson a construit un pod, dar nu a câştigat războiul. Mike făcea bani, dar îşi pierdea partenera de viaţă. Studenţii de la seminar veneau la timp pentru a ţine predica, dar nu puneau în practică ceea ce predicau.

Soluţia este simplă, dar nu uşoară. Trebuie să te retragi un pas, să respiri şi să priveşti. Să cercetezi situaţiile care te fac să fii obsedat de scopurile greşite.

Întreabă-te: Când nu eşti sub presiunea timpului? Sau grăbit? Sau faci ceva ce ţi s-a spus că este important? Sau că ai oameni care depind de tine?

Răspunsul probabil: tot timpul. Acestea sunt situaţiile clasice ale scopului obsedant, cu care ne confruntăm în fiecare minut, din fiecare zi. Ele nu vor dispărea. Ceea ce ne face să reflectăm asupra serviciului nostru, să îl adaptăm la viaţa pe care vrem să o trăim şi să ne gândim: „Ce fac?" şi „De ce fac asta?".

Întreabă-te: „Ai realizat o sarcină – şi uiţi de misiunea organizaţiei?", „Faci bani să-ţi întreţii familia – şi uiţi de familia pe care încerci să o întreţii", „Vii la timp să ţii o predică personalului tău – şi uiţi să pui în practică ceea ce predici?"

După toate aceste eforturi şi manifestări de curaj profesional, nu ţi-ai dori să te afli într-un impas, întrebându-te: „Ce am făcut?".

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

A TREIA SECŢIUNE

Cum ne putem schimba în mai bine

În care învăţăm o metodă în şapte etape pentru a ne schimba relaţiile interpersonale şi pentru a face ca aceste schimbări să fie unele permanente

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

RESPIRĂ.

Te-am speriat în capitolul anterior? Am ilustrat un tablou al unui loc de muncă atât de compact, cu personalităţi atât de diferite încât te întrebi dacă ar trebui să te întorci la serviciu mâine?

Nu este chiar aşa de rău.

Dacă faci un pas înapoi şi analizezi aceste defecte interpersonale, ele se învârt în jurul a doi factori binecunoscuţi: informaţie şi emoţie.

Ziaristul/romancierul Tom Wolfe are o teorie pe care o numeşte *dorinţa nestăpânită de informaţie*. El spune că oamenii au o nevoie copleşitoare să-ţi spună ceva ce tu nu ştii, chiar şi când nu este în interesul lor. Jurnaliştii ar avea probleme să supravieţuiască fără dorinţa nestăpânită de informaţie. Oamenii nu i-ar suna cu ponturi pentru o poveste bună, nu ar accepta să fie intervievaţi, nu ar da detalii secrete despre compania lor şi nici nu ar oferi citate încântătoare.

Aceeaşi dorinţă nestăpânită înfloreşte în viaţa noastră de zi cu zi. Este motivul pentru care ne place să ne uimim prietenii la petreceri cu informaţii ezoterice (chiar şi când suspectăm că am depăşit timpul în care suntem bineveniţi) şi de ce colegilor le place să pălăvrăgească în jurul aparatului cu apă (chiar şi când ştiu că pălăvrăgeala lor se poate întoarce împotriva oamenilor despre care vorbesc) sau de ce prietenii ne povestesc extrem de detaliat despre starea lor de sănătate sau despre

iubirea vieţii lor (chiar dacă îşi acoperă urechile când vrem şi noi să povestim la rândul nostru). Laitmotivul „prea multă informaţie" a intrat în discursul de fiecare zi. Noi toţi avem o nevoie copleşitoare să prezentăm şi să împărtăşim tot ceea ce ştim. Şi o facem excesiv.

Studiază aceste douăzeci de obiceiuri şi vei vedea că cel puţin jumătate dintre ele îşi au originea în dorinţa nestăpânită de informaţie. Când adăugăm valoare sau pronunţăm o sentinţă, sau facem comentarii distructive, sau anunţăm că noi „deja ştiam asta", sau explicăm „de ce asta nu va merge", împărtăşim deja obsesiv informaţia. Noi spunem oamenilor ceva ce ei nu ştiu. Suntem siguri că facem oamenii mai deştepţi sau că-i inspirăm să facă bine, când, mult mai probabil, încercăm să înfăptuim efectul opus. De asemenea, când facem nişte aprecieri greşite, când ne asumăm un merit pe care nu-l meritam, când refuzăm să ne scuzăm sau când nu ne exprimăm mulţumirea, noi păstrăm informaţia.

O împărtăşim sau o păstrăm. Sunt cele două părţi ale aceleiaşi monede fără strălucire.

Celelalte defecte îşi au originea într-un alt fel de constrângere, una care este centrată pe emoţie. Când ne înfuriem, când ne jucăm de-a favoriţii sau când pedepsim mesagerul, cedăm în faţa emoţiilor – şi arătăm tuturor acest lucru.

Informaţia şi emoţia. Fie le împărtăşim, fie le păstrăm.

Nu există nimic greşit în legătură cu asta. Lumea ar fi mai periculoasă şi un loc mai puţin interesant dacă nu am înţelege fie cum să împărţim informaţia, fie cum să o păstrăm. Este bine să împărtăşeşti informaţia care ajută oamenii. De asemenea, este bine să nu o împărtăşeşti când face rău oamenilor (de aceea multe secrete *ar trebui* să fie păstrate). La fel funcţionează şi în cazul emoţiilor. Merită să împărtăşeşti informaţia câteodată. În alte situaţii, nu merită deloc.

Cu riscul să complic aceste noţiuni cu prea multe informaţii, aş adăuga aici şi o altă dimensiune. Când avem de-a face cu informaţie sau emoţie, trebuie să înţelegem dacă ceea ce împărtăşim este *corespunzător*.

Informaţia corespunzătoare este orice informaţie care ajută în mod clar alte persoane. Dar devine necorespunzătoare când mergem prea departe sau riscăm să rănim pe cineva. Să împrăştiem zvonuri despre norocul unei companii rivale poate fi pozitiv, dacă îi face pe oamenii tăi să lucreze mai mult, dar este de obicei informaţie necorespunzătoare când pătează reputaţia altor oameni. Directiva este de regulă corespunzătoare, până la un punct. Este o diferenţă între cineva care îţi dă simple instrucţiuni legate de modul în care să ajungi la ei acasă şi o persoană care-ţi atrage atenţia despre fiecare viraj periculos pe care îl poţi face de-a lungul drumului. Cel din urmă este necorespunzător. La un anumit punct, cu prea multe detalii şi steaguri roşii, te vei pierde, vei fi zăpăcit sau îngrijorat că faci călătoria degeaba.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu emoţia. Iubirea este o emoţie corespunzătoare. Furia nu este. Dar chiar şi când spui „Te iubesc" poate fi necorespunzător dacă o faci prea des sau în momentele nepotrivite. Şi invers, furia poate fi un instrument folositor dacă o administrăm în doze mici, în momentele oportune.

Când împărtăşim informaţia sau emoţia, trebuie să ne întrebăm: *Este corespunzător* şi *Cât de mult ar trebui să transmit?*

Îmi dau seama că acestea sunt generalităţi extinse ce implică subiecte delicate, care contează. Dar ele ne vor oferi anumite contexte ca să înţelegem aceste provocări. Noi nu deschidem aici „tumori" psihologice adânc-înrădăcinate. Punem întrebări directe despre comportamentul de bază.

Este corespunzător?

Cât de mult trebuie să transmit?

Poţi face mai mult rău decât să eziţi şi să pui aceste întrebări ca linii directoare pentru orice faci sau spui.

De la feedback la feedforward, o să-ţi arăt cum să-ţi identifici defectele, cum să stabileşti dacă ele contează şi cum să-ţi schimbi comportamentul enervant, astfel încât nu numai că vei fi mai bun, dar colegii tăi vor observa că te-ai schimbat (ceea ce este foarte important).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 6

Feedbackul

O scurtă istorie a feedbackului

Feedbackul a existat dintotdeauna, încă de când un bărbat a îngenuncheat în faţa unui lac ca să bea apă şi şi-a văzut chipul oglindindu-i-se pe suprafaţa apei. Feedbackul menit să-i ajute pe directori nu a apărut decât la mijlocul secolului trecut – odată cu prima condică de sugestii şi reclamaţii. Feedbackul care contează pentru mine s-a dezvoltat în ultimii treizeci de ani. Este numit de obicei feedbackul la 360 de grade, pentru că este solicitat de toată lumea, la toate nivelurile organizaţiei. Până când ceva mai bun se întrevede, feedbackul confidenţial la 360 de grade este calea cea mai bună pentru oamenii de succes, astfel încât să stabilească ce au nevoie să îmbunătăţească în relaţiile lor de la muncă.

Oamenii de succes au două probleme în ceea ce priveşte feedbackul negativ. Oricum ei au probleme mari: (a) nu vor să audă ce le transmitem şi (b) noi nu vrem să încetăm cu asta.

Nu este greu de înţeles de ce nu vor să audă de feedbackul negativ. Oamenii de succes sunt dezamăgiţi de ceea ce au realizat. Peste 95 la sută dintre membrii celor mai multe grupuri de succes cred că se încadrează în prima jumătate a grupului lor. În timp ce din punct de vedere statistic pare ridicol, psihologic este real. Să oferi oamenilor feedback negativ înseamnă „să dovedeşti" că au greşit. *Să dovedeşti* oamenilor de succes că au greşit înseamnă *să-i faci* să se schimbe. Acest lucru nu se va întâmpla.

Feedbackul nu se aplică, în general, oamenilor de succes, chiar şi când adoptăm cele mai sănătoase metode de a *depersonaliza* feedbackul. Trebuie să vorbim despre *sarcină*, nu despre *persoană*. Teoretic, este uşor. Dar identităţile oamenilor de succes sunt deseori atât de aproape conectate la ceea ce vor face că este naiv să presupui că ei nu o vor „lua personal" când vor primi un feedback negativ în legătură cu cea mai importantă activitate din viaţa lor.

Practic, acceptăm feedbackul care este în concordanţă cu imaginea noastră despre lucrul respectiv şi respingem feedbackul care nu se potriveşte.

Este uşor de văzut de ce nu vrem să oferim feedback. În organizaţiile mari, oamenii de succes au putere asupra noastră. Cu cât sunt mai de succes, cu atât au mai multă putere. Combină acea putere cu reacţia de tipul „pedepseşte mesagerul" vizavi de feedbackul negativ şi vei vedea de ce împăraţii vor continua să domine lumea chiar fără haine. (Întrebare: Când a fost ultima dată când eforturile tale de a-i dovedi şefului tău că a greşit au funcţionat ca metodă de a avansa în carieră?)

Am şi alte probleme legate de feedbackul negativ – aproape toate dintre ele se reduc la faptul că se focusează pe trecut (un trecut eşuat pe deasupra), nu pe un viitor pozitiv. Nu putem schimba trecutul. Putem schimba viitorul. Feedbackul există pentru a ne dovedi că greşim (sau cel puţin mulţi dintre noi cred asta). Feedbackul poate fi folosit de alţii pentru a consolida sentimentele noastre de eşec sau cel puţin să ne reamintească de ele – şi reacţia noastră este rareori pozitivă. (Întrebare: Când soţul sau soţia sau partenerul tău îţi reaminteşte toate defectele tale, cât de bine ţi se întipăresc aceste lucruri în memorie?)

Mai mult decât orice, feedbackul ne reduce la tăcere. Ne închidem în noi, ne întoarcem în carapacea noastră şi evităm lumea. Schimbarea nu se întâmplă în acest mediu.

Dar destul în legătură cu ceea ce e greşit când vine vorba de feedback. Nu încerc să dovedesc că feedbackul conduce la disfuncţii. Feedbackul este foarte folositor pentru că ne spune „unde ne aflăm". Fără feedback nu aş putea lucra cu clienţii mei. Nu aş şti ceea ce crede toată lumea că trebuie să remedieze clientul meu. De asemenea, fără feedback nu am

avea rezultate. Nu am putea să ţinem socoteala. Nu am şti dacă devenim mai buni sau nu. La fel cum oamenii de vânzări au nevoie de feedback în ceea ce vând, şi liderii au nevoie de feedback referitor la cum sunt percepuţi de subordonaţii lor, noi toţi avem nevoie de feedback pentru a vedea unde suntem, unde trebuie să mergem şi pentru a ne măsura progresul.

Avem nevoie de un feedback sincer, care să ne fie de ajutor. Este greu de găsit aşa ceva. Am o metodă foarte simplu de folosit pentru a obţine un astfel de feedback.

Cele patru angajamente

Ori de câte ori lucrez cu un client, primesc întotdeauna părerile confidenţiale ale colegilor acestuia la începutul procesului de perfecţionare.

Cel mai puţin am intervievat opt, iar cel mai mult treizeci şi unu. Media mea este în jur de cincisprezece. Numărul interviurilor depinde de mărimea companiei şi de atribuţiile directorului executiv. Înainte de a începe aceste interviuri, îmi implic clientul pentru a hotărî cine ar trebui intervievat. Fiecare interviu durează în jur de o oră şi se concentrează pe lucruri esenţiale: ce face clientul meu bine, ce trebuie să schimbe şi cum poate clientul meu să se descurce şi mai bine!

În prezent, toţi clienţii mei personali sunt fie directori executivi, fie directori care au potenţialul de a deveni directori executivi în companii importante. În cazul în care clientul meu este un director executiv, accept opinia lui în legătură cu cine ar trebui intervievat. În cazul în care clientul meu nu este un director executiv, atunci directorul executiv trebui să aprobe lista cu cine ar trebui intervievat. (Nu vreau ca directorul executiv să creadă că am trecut cu vederea vreo persoană importantă.) Un motiv pentru care oamenii nu recunosc validitatea feedbackului este acela că ei nu au încredere în oamenii pe care-i evaluează. De vreme ce clienţii mei numesc persoanele care ar trebui intervievate, este dificil să nege feedbackul după aceea.

Am fost întrebat dacă nu cumva clienţii mei îşi aleg prietenii şi ignoră valorosul feedback care ar putea fi oferit de nişte persoane mai

critice. În teorie îmi dau seama că acest lucru se poate întâmpla, dar nu am avut niciodată vreo experienţă de acest fel.

Ca parte a procesului de intervievare, pentru a afla ceea ce trebuie îndreptat, discut cu colegii clientului meu şi le cer să mă ajute.

Îi rog să fie de partea clientului, nu împotriva lui. Le demonstrez cum funcţionează procesul meu, spunându-le: „Voi lucra cu clientul meu timp de un an de zile de acum încolo. Nu sunt plătit dacă el nu face progrese. „Programul" nu este definit de mine. Nu este definit de clientul meu. Este definit de tine şi de ceilalţi colegi care vor fi implicaţi în proces."

De obicei, evaluatorii reacţionează aşa cum trebuie. Oamenilor le place să audă că sunt clienţi şi că ei au puterea să hotărască dacă sunt plătit. La urma urmei, dacă schimbarea se produce, evaluatorii simt gustul victoriei prin faptul că se ajunge la îmbunătăţirea mediului de lucru, dar şi la perfecţionarea şefului.

După aceea le prezint acestor colegi patru cerinţe. Le numesc cele patru angajamente. Am nevoie şi de angajamentul lor pentru că trebuie:

1. Să lase trecutul în urmă
2. Să spună adevărul
3. Să susţină în întregime procesul, fără să fie cinici sau să judece
4. Să se gândească la un lucru pe care vor să-l schimbe la ei – astfel toată lumea se concentrează pe a schimba ceva şi nu pe a judeca

Aproape fiecare coleg este de acord cu cele patru cerinţe ale mele. În câteva cazuri, colegii spun „nu". Ei au simţit că nu pot lăsa trecutul în urmă şi nu-l pot ajuta pe clientul meu să se îndrepte. În aceste cazuri ei l-au „anulat" psihologic pe clientul meu. Având în vedere că interviurile sunt confidenţiale, nu menţionez aceste lucruri clientului meu. Am doar rugămintea ca aceşti colegi să nu participe la feedbackul final. Dacă nu încercăm să ne ajutăm colegii, de ce ar trebui să ni se permită să-i judecăm?

În timp ce plănuieşti să-ţi schimbi comportamentul tu însuţi – fără ajutorul meu – va trebui să faci la fel şi cu colegii tăi. Iată de ce şi cum îi poţi face pe oamenii care te cunosc să-ţi ofere ajutorul.

Primul angajament: Pot să lase în urmă trecutul? Orice păcate reale sau imaginare, pe care le-ai comis împotriva oamenilor în trecut, sunt

greşeli care aparţin trecutului. Nu poţi face nimic ca să le ştergi. Aşa că trebuie să insişti ca oamenii să uite trecutul. Acest lucru este simplu, dar nu este uşor. Cei mai mulţi dintre noi nu i-am iertat niciodată pe mama şi pe tatăl nostru pentru că nu au fost părinţii perfecţi. Nu-i putem ierta pe copiii noştri pentru că nu au fost copiii ideali. Nu ne iertăm soţul sau soţia pentru că nu a fost partenerul ideal. Destul de des nu ne putem ierta pe noi că nu am fost perfecţi. Dar trebuie să te ţii de acest prim angajament.

Fără acesta oamenii nu-şi pot alunga gândurile critice faţă de cel care doreşte să îi ajute. După cum spunea un prieten înţelept: „Iertarea înseamnă să renunţi în speranţa unui trecut mai bun."

Al doilea angajament: Vor jura să spună adevărul? Nu vrei să munceşti ca nebunul timp de un an, bazându-te pe ceea ce oamenii ţi-au spus că faci greşit – şi apoi să afli că ei *nu au vrut să spună asta.* Că ei ţi-au spus doar tâmpenii, doar ceea ce au crezut că vrei să auzi. Este o pierdere de timp. Nu sunt naiv. Ştiu că oamenii pot fi lipsiţi de onestitate. Dar dacă soliciţi – nu, ceri – onestitate de la oameni, poţi să continui cu încredere să mergi în direcţia potrivită – fără să ai o surpriză neplăcută la sfârşit.

Al treilea angajament: Vor fi susţinători, fără să fie cinici, critici sau să judece? Problema aceasta o au mulţi oameni, în special dacă sunt într-o poziţie de subordonare faţă de tine. Oamenii sunt îndreptăţiţi să suspecteze sau să le displacă superiorii lor la serviciu, să-i respecte sau să-i admire. Aşa că trebuie să îndepărtezi tendinţa de a-i judeca pe ceilalţi. Fă asta şi oamenii vor fi mult mai înclinaţi să fie de ajutor. Într-un anumit punct, ei îşi dau seama că dacă te îndrepţi, au şi ei ceva de câştigat. Devin mai amabili, mai prietenoşi sau se transformă în şefi mai bun.

Al patrulea angajament: Vor alege un lucru pe care-l pot îmbunătăţi ei înşişi? Acesta este cel mai delicat angajament, dar sună ca şi când ceri foarte mult de la colegii tăi. Ceea ce faci, de fapt, este să creezi un paralelism, chiar şi o legătură, între tine şi altă persoană. Imaginează-ţi dacă ai intra în birou într-o zi şi ai anunţa că ai intrat la dietă. Mulţi oameni îţi vor răspunde la acest anunţ cu un mare căscat. Dar dacă îi anunţi de planurile tale şi, de asemenea, ceri unui coleg să te ajute – de

exemplu, să te ajute să-ţi monitorizezi obiceiurile de a mânca şi să stea pe urmele tale? Deoarece celor mai mulţi oameni le place să-şi ajute prietenii, ei devin probabil mult mai implicaţi şi răspund sincer obiectivelor tale. În cele din urmă, ce-ar fi să adaugi echivalentul ajutorului reciproc: „Tu ce ai vrea să schimbi la tine însuţi? Mi-ar plăcea să îţi întorc favorul şi să te ajut." Dacă faci acest lucru, nu vei avea nici o problemă în a-ţi asigura ajutorul. Brusc, amândoi, tu şi cealaltă persoană, aţi devenit egali: indivizi angajaţi în aceeaşi luptă de dezvoltare personală.

Imaginează-ţi că eşti căsătorită, iar tu şi partenerul tău aveţi fiecare cu 25 de kilograme mai mult decât greutatea normală. Dacă unul dintre voi a decis să ţină dietă şi să piardă acele kilograme în exces? Nu ar creşte şansele tale de reuşită dacă l-ai putea recruta şi pe soţul tău să se înscrie cu tine în dietă? Brusc, veţi fi amândoi implicaţi în planificarea meselor zilnice, amândoi vă veţi stimula unul pe altul să menţineţi disciplina, amândoi vă veţi încuraja unul pe altul să vă ţineţi de asta. Este cu siguranţă mult mai bine decât să ţii regim la masa de seară, în timp ce partenerul tău de viaţă continuă să mănânce mâncăruri neindicate. Voi doi mergeţi în direcţii diferite. O formulă improbabilă de a ajunge unde vrei să mergi; unul dintre voi va fi nefericit, şi cel mai probabil amândoi.

Acest al patrulea angajament este piesa finală în aplicarea procesului, unul reciproc avantajos.

Şi este crucial dacă vrei ca oamenii să-ţi rămână loiali în procesul care va dura între 12 şi 18 luni. Am aflat acest lucru mai demult, cu clienţii mei. Când a trebuit să-mi dau seama cu cine să vorbesc pentru feedbackul iniţial, mi se părea de bun-simţ faptul că clientul trebuia să aleagă oamenii care să-i evalueze performanţele. La urma urmei, aceşti colegi erau oamenii care-mi spuneau ceea ce trebuie să schimbe acesta. Nu erau ei în cea mai bună poziţie să-mi spună dacă şi când se îndrepta? Aşa că a trebuit să-i proiectez în proces şi să-i fac *pe ei* să joace în condiţiile mele. Am spus fiecărui coleg despre planul clientului meu de a se schimba şi i-am cerut să-şi ia angajamentul că-l va ajuta. Eram riguros şi practic din punct de vedere ştiinţific. Voiam ca oamenii care mi-au dat informaţiile iniţiale să îmi ofere *toate* informaţiile. Ar face

rezultatele mai valide şi mai credibile. În orice caz, o mică încercare şi greşeală pentru a aprecia marea parte a beneficiilor de a-i implica şi pe alţi oameni – în special partea unde au fost de acord să schimbe ceva – a îmbogăţit întreaga experienţă. Clientul nu numai că s-a schimbat în bine, deoarece a primit sprijin de la colegii lui, dar şi colegii săi s-au schimbat datorită lucrurilor învăţate atunci când l-au sprijinit pe el. Este o dinamică bogată şi subtilă, care demonstrează că *schimbarea nu este o stradă cu un singur sens. Necesită doi participanţi: persoana care se schimbă şi persoana care observă acest lucru.*

Odată ce începi proiectul de recuperare, nu te desprinde de acest al patrulea angajament. Pune accentul în mod egal pe a te schimba pe tine *şi* pe oamenii care te vor ajuta în acest sens. Tu şi oamenii care te ajută sunteţi părţi egale ale unei ecuaţii delicate. Nu-l poţi ignora pe „celălalt tip" în orice tranzacţie interpersonală şi să te gândeşti că îndeplineşti ceva „interpersonal" sau că eşti angajat într-o „tranzacţie".

Atunci, şi doar atunci, eşti pregătit să ceri un feedback despre tine însuţi.

Nu este greu să găseşti un grup de oameni care să ne spună adevărul despre tine. Trebuie să ştii unde să cauţi.

Nu am prezentat cele patru angajamente ca să te impresionez cu severitatea metodologiei mele. Este criteriul pe care ar trebui să-l aplici odată ce te-ai hotărât la cine să apelezi pentru a-ţi oferi feedbackul.

Probabil că primul pe lista ta ar trebui să fie cel mai bun prieten al tău. Noi toţi avem un cel mai bun prieten la serviciu – cineva cu care nu concurăm, care nu are nimic de comentat atunci când vine vorba despre succesul nostru, care are interesele noastre la inimă. Prin definiţie, această persoană corespunde celor patru angajamente.

Dacă este prietenul nostru cel mai bun, cu siguranţă nu este înverşunat de ceva din trecutul nostru comun, aşa că nu va aduce aminte de trecut şi nici nu-l va îndrepta împotriva noastră.

Va colabora liniştit cu noi. Nu are nici un motiv să mintă. Va considera că rostirea adevărului neşlefuit este un simbol al onoarei.

El este acolo să ne susţină.

Şi va fi dispus să se joace şi să intre în procesul schimbării odată cu noi.

Asta ar fi prima mea alegere. Dar nu trebuie să fie şi a voastră.

Fă o listă cu ultimii oameni cu care ai avut contact profesional. Ei ar putea fi colegi, subordonaţi, cumpărători, clienţi, chiar şi competitori de durată. Atâta timp cât sunt oameni care pot face observaţii justificate despre comportamentul tău, sunt potriviţi. Apoi apelează la cele patru angajamente, cu fiecare persoană în parte.

Tratează-i ca şi cum supraveghezi *jurământul preliminar al martorilor* ca să strângi juriul la un proces – pentru că de fapt asta este ceea ce se întâmplă aici.

Aminteşte-ţi, acest proces (în special la început) nu trebuie să fie dificil. Să primeşti feedback este partea uşoară. Să ai de-a face cu asta este greu.

Încetează să ceri feedback şi apoi să-ţi exprimi opinia

Cu ani în urmă am urcat în lift cu un faimos avocat cu experienţă, care avea cam 80 de ani (dar încă mai practica avocatura). Uşile liftului s-au deschis şi a intrat un bărbat fumând o ţigară. (Asta se întâmpla la începutul anilor '80, înainte ca fumatul să fie în mod oficial interzis în spaţiile închise.) Avocatul s-a panicat. Era alergic la fum şi, din orgoliu, a încercat să iasă din lift, ca să nu mai respire fumul. Prea târziu. Uşile s-au închis.

„Eşti bine", l-a întrebat fumătorul pe avocat.

„Ştii, nu ar trebui să fumezi în lift", i-a spus bărbatului. „Este împotriva legii."

„Ce eşti tu, avocat?" a răspuns fumătorul. Nu avea dispoziţia să se scuze sau să lase ţigara deoparte. Era pregătit să se certe cu avocatul şi să-şi apere dreptul de a fuma.

„Nu pot să cred", a spus avocatul. „Te comporţi de parcă eu aş fi greşit – ca şi cum tu eşti victima pentru că se întâmplă să fiu în lift în timp ce tu încalci legea."

Este unul dintre acele mici, dar imorale momente care-ţi reamintesc cât de defensivi pot fi oamenii, indiferent că au dreptate sau greşesc – în special dacă greşesc.

Mă gândesc la asta de fiecare dată când cineva îmi cere sfatul şi, după ce i-l dau, ei trag o concluzie nu foarte bună despre calitatea sfatului

meu. „Nu pot să cred asta", îi spun, iar cuvintele avocatului îmi răsună în urechi. „Mi-ai cerut sfatul şi acum te cerţi cu mine."

Nu este nici o diferenţă în comportamentul nostru atunci când ne certăm cu cineva care ne oferă un sfatul, feedback sau care încearcă să ne ajute. Şi facem asta de fiecare dată când cerem feedback şi, fără să ne gândim, răspundem exprimându-ne opinia. Când întrebăm un prieten: „Ce crezi că ar trebui să fac în situaţia asta?", stăm în aşteptare fiindcă vrem un răspuns – şi vom trata răspunsul cu întreaga consideraţie, folosindu-l aproape sigur. Nu anunţăm că iniţiem o discuţie sau alegem o luptă.

Dar asta este exact ceea ce facem când cerem feedback de la cineva şi apoi ne exprimăm imediat opinia. În mod cert este valabil atunci când opinia noastră este negativă („Nu sunt sigur de asta..."). Indiferent ce spunem, indiferent cât de uşor ne exprimăm, opinia noastră va părea defensivă. Va părea o raţionalizare, un refuz, o negaţie sau o obiecţie.

Încetează să faci asta. Dacă tratezi fiecare sfat ca pe un dar sau un compliment, singurul răspuns adecvat este „Mulţumesc." Nici unul dintre noi nu se aşteaptă ca tu să acţionezi în funcţie de fiecare sfat. Dacă înveţi să asculţi – şi acţionezi în funcţie de sfaturile care au sens – oamenii din jurul tău vor fi încântaţi.

Momentele feedbackului: cum să obţii singur un feedback corect

Sunt conştient de faptul că foarte puţini oameni au resursele să angajeze un profesionist care să îi înveţe cum să obţină feedback.

Când lucrez cu oamenii, îmi petrec primele ore la serviciu analizând feedbackul la 360 de grade. Nu vreau să descriu procesul în toată complexitatea şi misterul lui. Este într-adevăr simplu. Am identificat toţi oamenii cu care lucrează directorul – oamenii care văd provocările de bază zilnice. Îi califc în funcţie de câteva întrebări şi îi rog să completeze un chestionar de conduită. Uneori întrebările sunt unele obişnuite, care să reflecte valorile companiei şi obiectivele (la GE, de exemplu, se oferă o recompensă substanţială pentru cooperare şi

împărtăşirea informaţiilor, în timp ce la altă companie valoarea premiului poate fi satisfacţia clientului).

Întrebările sunt simple. Directorul executiv în cauză:

- Comunică eficient o viziune?
- Se comportă cu oamenii dând dovadă de respect?
- Solicită păreri contrarii?
- Încurajează ideile altor oameni?
- Îi ascultă pe ceilalţi oameni în timpul întâlnirilor?

Genul acesta de lucruri. Am cerut oamenilor să acorde note colegilor. De aici obţin o imagine statistică, care dezvăluie de obicei una sau două zone cu probleme la care trebuie să lucrăm. La prima vedere, cel puţin 50 la sută dintre firmele din America folosesc ceva asemănător pentru evaluarea performanţelor şi a comportamentului angajaţilor. Dacă până acum acest format te-a ocolit, am inclus într-o anexă 72 de întrebări referitoare la cercetare şi la conducere, care să-ţi ofere o imagine despre modul în care operează profesioniştii în acest domeniu.

Dar nu-ţi cer să devii un specialist în „feedback". Trebuie să procedez astfel fiindcă sunt un nou-venit la fiecare companie cu care lucrez. Nu am nici o experienţă cu clientul respectiv. Nu am mai lucrat niciodată cu el. Tot ceea ce ştiu înainte de a întâlni clientul este ceea ce şeful lui mi-a spus despre el. Deci nu am nici o alternativă decât să examinez cu atenţie trupele.

Acestea fiind spuse, dacă ai lucrat într-o corporaţie cu mulţi angajaţi, cu trei oameni la departamentul de resurse umane, probabil că ai participat la ceva similar cu feedbackul la 360 de grade.

Chiar dacă nu ai fost, suntem cu toţii familiarizaţi cu feedbackul – indiferent că îl denumim aşa sau nu.

Cu toţii am suportat evaluarea performanţelor de către şefii noştri. Aceasta înseamnă feedback.

Cu toţii am trecut prin negocieri de salarii. Acesta este cel mai direct feedback.

Dacă lucrăm în vânzări, cu toţii am văzut comentariile făcute de clienţi la adresa performanţelor noastre. Acesta este feedback.

Am participat de patru ori pe an la întâlniri de vânzări, în timp ce încasările depăşiseră targeturile şi previziunile. Şi asta înseamnă feedback.

Ni s-a spus tot timpul cum să procedăm. Şi motivul pentru care noi acceptăm acest feedback şi de fapt încercăm să reacţionăm la el (de exemplu, dacă suntem la pământ cu vânzările, vom încerca să le creştem) este că *acceptăm procesul*: o autoritate ne notează cu „calificative" şi suntem motivaţi să ne îndreptăm din cauza asta.

Nu este la fel ca şi cu comportamentul interpersonal, care este vag, subiectiv, care nu este determinat şi supus în mod extravagant diferitelor interpretări. Dar asta nu-l face mai puţin important. Este argumentul meu – şi este principiul de bază al acestei lucrări – că acest comportament interpersonal este ceea ce face diferenţa dintre a fi grozav şi aproape grozav, dintre a lua aurul şi a se mulţumi cu bronzul. (Cu cât urci mai sus, cu atât mai mult „problemele" tale devin interpersonale.)

Deci, cum obţii acest mult dorit feedback dacă nu ai nici abilitatea, nici resursele şi nici oportunitatea pentru a întreba colegii ce anume cred despre tine? Noi ştim ceea ce este feedbackul. Nu ştim cum să-l obţinem.

În esenţă, obţinem feedback în trei forme: solicitat, nesolicitat şi bazat pe observaţii. Fiecare dintre ele funcţionează dintr-un anumit punct de vedere, dar nu pentru toată lumea. Hai să le analizăm pe fiecare în parte, pentru a vedea care dintre ele ţi se potriveşte.

Feedbackul solicitat sau cum ştii să ceri

Feedbackul solicitat este foarte simplu. Cerem părerea celorlalţi despre ceea ce facem greşit. Sună simplu, nu? Eu nu sunt atât de optimist.

Nu spun că tu, lucrând pe cont propriu, nu poţi copia metodele mele de remediere. Este foarte posibil ca tu să poţi coopta zeci de oameni care te cunosc, să-i pregăteşti cu testul celor patru angajamente şi să-i faci să-ţi completeze un chestionar despre ceea ce ai putea tu să faci mai bine.

Singura mea grijă este că noi nu putem fi siguri că (a) vei întreba oamenii potriviţi, (b) vei pune întrebările potrivite, (c) vei interpreta răspunsurile cum trebuie sau (d) să le accepţi exact. Revin mereu la marea mea problemă cu feedbackul negativ: nu vrem să auzim anumite lucruri, iar oamenii nu vor să ţi le spună.

În experienţa mea, cel mai bun feedback cerut este feedbackul *confidenţial*. Este bun deoarece nimeni nu devine stânjenit sau defensiv. Nu există chestiuni emoţionale, pentru că tu nu ştii pe cine să învinuieşti sau pe cine să te răzbuni că te-a atacat într-o oarecare măsură. Tu înghiţi numai comentarii cinstite – pe care tu le-ai cerut! – din surse necugetate, dar bine intenţionate.

Singura problemă: este realmente imposibil pentru o persoană care lucrează singură să realizeze asta. Pentru a păstra confidenţialitatea (şi a evita emotivitatea) ai nevoie de o a treia persoană imparţială – cineva ca mine.

În afară de asta, trebuie să întrebi oamenii unul câte unul. Dar şi aici intervine o parte dificilă.

Din experienţa mea, există sute de modalităţi greşite de a cere feedback – şi o singură modalitate corectă. Cei mai mulţi dintre noi ştiu modalităţile greşite. Întrebăm pe cineva:

„Ce crezi despre mine?"

„Ce simţi în legătură cu mine?"

„Ce urăşti la mine?"

„Ce-ţi place la mine?"

Acestea sunt toate variante ale aceloraşi întrebări ale grupului de întâlnire menit să obţină sentimente sincere. Ei bine, noi nu desfăşurăm grupuri de întâlnire aici.

Aceste tipuri de întrebări sunt deosebit de dăunătoare în relaţiile bazate pe putere, unde şeful îl întreabă pe subaltern: „Ce crezi despre mine?" Într-o relaţie de putere, ai tot felul de chestiuni care influenţează răspunsul – pentru că răspunsul are consecinţe. Oamenii nu vor spune adevărul dacă ei cred că se va întoarce să-i bântuie – şi într-o relaţie de putere subordonaţii nu au nici o garanţie că adevărul gol-goluţ nu-l va înfuria pe şef, care să-i retrogradeze sau, mai rău, să-i concedieze.

Dacă judeci lucrurile din acest punct de vedere, întrebările de grup de tipul „Ce crezi despre mine?" sunt de fapt nesemnificative. La locul de muncă nu trebuie să mă placi; nu trebuie să fim prieteni care umblă după serviciu prin localuri. Tot ceea ce trebuie să facem este să lucrăm

bine împreună. Ceea ce în realitate „simţim" unul faţă de altul este, practic vorbind, contestabil.

Gândeşte-te la colegii tăi de la serviciu. Câţi dintre ei sunt prietenii tăi? Pentru câţi dintre ei eşti dispus să rosteşti clar adevăratele tale *sentimente*? La câţi dintre ei te-ai gândit în realitate în termeni de *sentimente*? Bănuiesc că nu pentru aşa de mulţi. Şi probabil că tu încă lucrezi bine alături de cea mai mare parte a colegilor. Această disonanţă – dintre numărul mic de *prieteni* şi numărul mare de *colegi* cu care lucrezi bine – ar trebui să te convingă odată pentru totdeauna că tot ceea ce oamenii simt sau gândesc în legătură cu tine nu este cheia dezvoltării personale.

Atunci când soliciţi feedback pentru tine însuţi, singura întrebare care funcţionează – singura! – trebuie formulată în acest fel: „Cum pot să mă îndrept?"

Sunt permise variaţii semantice; de exemplu: „Ce pot face ca să fiu un partener mai bun acasă?" sau „Ce pot face ca să fiu un coleg mai bun la serviciu?" sau „Ce pot face ca să fiu un bun conducător al acestui grup?" Variază în funcţie de circumstanţe. Dar ai prins ideea. Un feedback pur, nealterat de alte probleme, care face posibilă schimbarea, trebuie să (a) ceară mai degrabă sfatul decât critica, (b) să fie orientat către viitor în loc să fie concentrat pe trecutul negativ şi (c) să fie formulat într-o modalitate care sugerează că vei acţiona, că de fapt încerci să te îndrepţi.

Feedbackul nesolicitat sau lucrurile pe care nu le vedem

Dacă suntem norocoşi, din când în când ceva sau cineva vine să ne deschidă ochii şi să ne facă să fim conştienţi de defectele noastre – şi ne ajută să nu ne mai amăgim în legătură cu noi înşine. Nu se întâmplă prea des, dar când se întâmplă, noi înşine ar trebui să ne considerăm norocoşi şi mulţumiţi.

Psihologii au tot felul de scheme pentru a ne explica de fapt cum stau lucrurile cu noi înşine. Una dintre cele mai interesante este o simplă schemă cunoscută sub denumirea de „fereastra Johari" (după numele a două personaje imaginare, Joe şi Harry). Conştiinţa de sine este împărţită în patru părţi, bazată pe ceea ce este cunoscut şi necunoscut

	CUNOSCUT DE ALŢII
Puncte neobservate Cunoscut de noi Necunoscut de alţii	**Cunoaştere publică** Cunoscut de noi Cunoscut de alţii
NECUNOSCUT DE NOI	CUNOSCUT DE NOI
Necunoscut Necunoscut de noi Necunoscut de alţii	**Cunoaştere personală** Cunoscut de noi Necunoscut de alţii
NECUNOSCUT DE ALŢII	

despre noi de către alţi oameni şi ceea ce este cunoscut şi necunoscut despre noi de noi înşine.

După cum poţi vedea din grafic, informaţiile despre noi pe care le cunosc şi alte persoane sunt informaţii *publice*. Ceea ce ştim doar noi, iar alţii nu, este *personal*. Ceea ce este necunoscut atât pentru noi, cât şi pentru ceilalţi, ei bine, este... *incognoscibil* şi, prin urmare, irelevant.

Aspectul interesant este informaţia cunoscută altora, dar necunoscută nouă. Când acea informaţie ne este divulgată, acelea sunt momente relevante, care conduc la schimbări semnificative. Există momente când putem ignora modul în care ne văd ceilalţi într-adevăr, când descoperim un adevăr despre noi înşine. Aceste momente bruşte sunt daruri neobişnuite şi preţioase. Probabil că ne rănesc (adevărul o face adeseori), dar totodată ne instruiesc.

Am avut câteva asemenea momente în viaţa mea, dar cel mai semnificativ caz de eveniment neobservat a avut loc în perioada doctoratului de la UCLA, când aveam 28 de ani. Atunci, la sfârşitul anilor '60, era epoca amorului liber şi a Woodstock-ului, iar eu mă credeam mai inteligent decât oamenii din jurul meu. Credeam că eram puternic implicat în lucruri ca profunzimea neînţelegerii umane, îmbunătăţirea

sinelui şi descoperirea unor înţelesuri profunde. Eram student într-o clasă îndrumată de înţeleptul profesor dr. Bob Tannenbaum. Tanneumbam era o persoană respectată nu numai la UCLA, dar şi în cercurile de psihologie din întreaga lume. El a inventat conceptul „formarea sensibilităţii" şi a publicat cele mai influente documente pe acest subiect. Era ca un zeu pentru mine.

La cursul lui Bob eram încurajaţi să discutăm orice doream. Am considerat că este o ocazie de a critica cetăţenii superficiali şi materialişti din Los Angeles. În trei săptămâni am scris un monolog despre cât de „înguşti" erau oamenii din Los Angeles – cu blugii lor albaştri, cu Rolls-Royce-uri aurii şi cu vilele lor sofisticate. „Îi interesează doar să-i impresioneze pe alţii. Nu înţeleg ceea ce este profund şi important în viaţă." (A fost uşor să fac aprecieri la adresa oamenilor din Los Angeles. La urma urmei, am crescut într-un mic orăşel din Kentucky.)

După ce m-a suportat trei săptămâni, Bob a întrebat: „Marshall, cu cine vorbeşti?"

„Vorbesc grupului", am răspuns eu.

„Cu cine anume din grup vorbeşti?"

„Vorbesc cu toată lumea", am spus, nu foarte sigur unde vroia Bob să ajungă cu acest interogatoriu.

„Nu ştiu dacă îţi dai seama, a spus Bob, dar de fiecare dată când ai vorbit te-ai uitat doar la o singură persoană. Ţi-ai adresat comentariile către o singură persoană. Şi păreai interesat de opinia unei singure persoane. Cine este acea persoană?"

„Interesant. Lasă-mă să mă gândesc", am spus. Apoi (cu atentă consideraţie) am spus: „Tu".

„Exact", a spus Bob. „*Eu*. Există alţi doisprezece oameni în această încăpere. De ce nu eşti interesat de unul dintre *ei*?"

Acum, că mi-am săpat singur groapa, m-am hotărât să sap şi mai adânc. „Dr. Tannenbaum", am spus eu, „cred că poţi înţelege adevăratul sens a ceea ce spun. Cred că poţi înţelege cu adevărat cât de îngust trebuie să fii ca să alergi toată ziua încercând să-i impresionezi pe ceilalţi. Cred că înţelegi foarte bine ceea ce este *într-adevăr* important în viaţă."

„Marshall, există vreo şansă ca în ultimele trei săptămâni tot ceea ce ai încercat să faci a fost să mă impresionezi pe mine?" a întrebat Bob.

Am fost uimit de evidenta lipsă de perspicacitate a lui Bob. „Deloc!" am spus eu. „Nu ai înţeles un lucru pe care l-am spus! Ţi-am explicat absurditatea de a încerca să impresionezi alţi oameni. Nu mi-ai înţeles problema în totalitate şi, sincer, sunt dezamăgit de lipsa ta de înţelegere."

El s-a uitat fix la mine, şi-a mângâiat barba şi a concluzionat: „Da, cred că am înţeles".

M-am uitat în jur şi am văzut doisprezece oameni uimiţi, care se gândeau: „Da, noi înţelegem".

L-am urât pe Bob Tannenbaum şase luni. Mi-am dedicat o groază de energie ca să-mi dau seama de problemele *lui* şi să înţeleg de ce *el* era confuz. După jumătate de an de fierbere, a devenit clar că persoana care se confrunta cu problema de a-i impresiona pe alţii nu era Bob Tannenbaum sau cetăţenii din Los Angeles. Persoana cu adevărata problemă eram chiar eu.

Încă mă cutremur de ruşine când îmi aduc aminte cât de plin de sine am fost până atunci. Dar avem nevoie de aceste întâmplări în care primim un feedback nesolicitat, dureros, când alţii dezvăluie cum ne vede într-adevăr lumea, cu scopul de a ne îndrepta. Fără durere, s-ar putea să nu descoperim impulsul de a ne schimba.

Aceasta a fost o întâmplare neaşteptată pentru mine nu doar pentru că mi-a arătat cât de superficial mă implicam, dar m-a învăţat două lecţii importante, care pur şi simplu mi-au format viaţa profesională.

1. Este mult mai uşor să vedem problemele noastre la alţii decât să le vedem pe-ale lor în noi înşine.
2. Chiar dacă suntem capabili să negăm problemele pe care le avem, ele pot fi evidente pentru cei care ne observă.

Aceasta este înţelepciunea simplă a ferestrei Johari: ceea ce ne este necunoscut nouă poate fi cunoscut de ceilalţi. Şi putem învăţa din asta.

Ca fiinţe umane, de cele mai multe ori suferim de discrepanţa dintre personalitatea care credem că suntem şi personalitatea pe care lumea o vede în noi. Lecţia pe care am învăţat-o de la dr. Tannenbaum este că restul lumii are de obicei o perspectivă mult mai exactă decât avem noi.

Aceasta este valoarea *feedbackului nesolicitat*. Şi, din mai multe puncte de vedere, când lucrez faţă în faţă cu oamenii, recreez acea

dureroasă înţelegere inspirată graţie dr. Tannenbaum. Încerc să-i fac să vadă necunoscutul, prin intermediul acelei ferestre compuse din patru casete, să văd ceea ce este cunoscut altora, dar necunoscut lor.

Dacă ne putem opri, asculta şi să ne gândim la ceea ce alţii văd în noi, avem o mare şansă. Putem compara personalitatea care vrem să fim cu personalitatea cu care ne prezentăm în faţa celorlalţi. Putem începe atunci să facem adevărate schimbări care trebuie să elimine discrepanţa dintre valorile noastre stabilite şi comportamentul nostru real.

Deşi nu mai este demult printre noi, încă mai spun: „Mulţumesc, dr. Tannenbaum".

Feedbackul bazat pe observaţie sau cum să vezi lumea într-un mod nou

Unul dintre clienţii mei – haideţi să-i spunem Barry – mi-a povestit despre un moment important de perspicacitate pe care l-a avut la serviciu şi care a implicat un director important, care se afla deasupra lui în ierarhia organizaţională.

Este important de ştiut că, pentru că Barry s-a ocupat de câteva conturi la care directorul executiv al companiei ţinea foarte mult, a avut o relaţie mai apropiată cu acesta. Au călătorit împreună mult mai des decât oricine altcineva din companie. În plus, putea intra oricând la directorul executiv, astfel că unii dintre colegii săi – care nu erau atât de apropiaţi – nu-l puteau suferi pentru asta. Simţeau că Barry are o „relaţie specială" cu directorul executiv, iar acesta putea întotdeauna să găsească o modalitate prin care să-l linguşească pe directorul executiv. Nu era absolut necesar, cu siguranţă nu pentru Barry, care nu a simţit niciodată că directorul executiv l-a favorizat pe el înaintea altora. Era vorba despre invidie, pur şi simplu. Dar este important de ştiut că această energie i-a colorat relaţia lui Barry cu colegii săi. Singurul lucru ciudat era că Barry nu avea nici o idee legată de motivul pentru care unii dintre colegii lui aveau această părere. El credea că ei îl plăceau.

Apoi, într-o zi, a avut „un feedback de moment".

Într-o întâlnire de grup, Barry a observat că un director numit Peter făcea un efort evident să-l ignore. Când Barry a luat cuvântul, Peter se uita pe pereţi – ca şi cum sunetul vocii lui Barry îi provoca durere. Nimeni altcineva din cameră nu a remarcat asta, dar Barry da. Apoi a început să acorde atenţie comportamentului lui Peter în restul întâlnirii. Şi ceea ce a văzut i-a confirmat primul indiciu. Când Peter a vorbit, a privit în jurul încăperii ca să intre în contact vizual cu toată lumea – cu excepţia lui Barry. Chiar şi când discuţia s-a întors la una dintre responsabilităţile lui Barry, Peter a privit în altă parte. Tot ceea ce a zis şi a făcut a dat impresia că Peter îşi dorea ca Barry să dispară pur şi simplu.

În acel moment, Barry şi-a dat seama.

„Vai", s-a gândit el, „tipul acesta, Peter, care are puterea să blocheze unele dintre iniţiativele mele, mă urăşte".

„Până în acel moment", mi-a spus Barry, „habar nu aveam. Credeam că eram colegi. Credeam că lucrăm bine împreună."

Am îndrăznit să afirm că semnalele subtile pe care le-a recepţionat reprezintă un feedback semnificativ. Un feedback bazat pe observaţie – nesolicitat, mai puţin decât evident, greu de dovedit – dar, oricum, un feedback important, deoarece l-a învăţat pe Barry, care a avut o relaţie colegială cu probleme, că necesită atenţie imediată.

Sunt încântat să te informez că Barry a reacţionat foarte bine la acest feedback. În loc să fii defensiv în legătură cu asta – cum am fi mulţi dintre noi dacă am afla că cineva nutreşte o profundă animozitate faţă de noi – a ales să întoarcă celălalt obraz şi a început o campanie pentru a-l recâştiga pe Peter de partea lui.

„Am mai multe opţiuni ca să colaborez cu Peter", a spus Barry. „L-aş putea lua cu binişorul. Să lucrez cu el. Să-l ignor. Să încep o campanie ca să-l discreditez pe *el*. Sau i-aş putea arăta că sunt prietenul lui, nu duşmanul lui, pentru că am nevoie de sprijinul său. Am decis să-l fac prietenul meu. În acest fel, aş face rost de noi contacte şi aş reuşi să aduc tranzacţii diviziei lui. Aş urmări cu atenţie tot ceea ce ţine de el şi de mine. I-aş căuta sfaturile, i-aş arăta respect şi sper că reacţia lui va fi aceea de a nu mă mai ignora pentru mult timp."

Lui Barry i-a luat mai mult de un an, dar acest comportament excelent a transformat răutatea într-o relaţie fructuoasă. Cei doi bărbaţi nu au devenit imediat prieteni (asta ar cere prea mult), dar Peter nu l-a mai urât pe Barry.

Am menţionat această povestioară deoarece demonstrează: (a) un feedback de la o persoană; oricât de obscur şi vag ar fi, poate fi la fel de important ca feedbackul oficial de la un grup şi (b) nu toate feedbackurile vin de la oamenii întrebaţi (solicitaţi). Unele dintre cele mai bune feedbackuri vin din ceea ce observi tu direct. Dacă accepţi acest lucru şi acţionezi întocmai, nu este mai puţin adevărat că oamenii îţi spun acelaşi lucru în chestiunea în cauză.

Chiar dacă acordăm numai pe jumătate atenţie, ţine cont de feedbackul zilnic, bazat pe observaţia directă.

Dăm mâna cu un vecin la o petrecere şi remarcăm că nu ne priveşte în ochi. (Hmmm, ne gândim, despre ce este vorba?)

Venind acasă după serviciu, ne plimbăm în camera de zi şi fiica noastră de 12 ani se retrage în camera ei. (Hmmm, ne gândim, ce am făcut de am supărat-o?)

Încercăm să contactăm un client sau un consumator şi acesta nu ne sună înapoi. (Hmmm, ne gândim, cineva este nemulţumit de noi.)

În fiecare zi, oamenii ne oferă feedback, într-un fel, prin contactul lor vizual, prin limbajul trupului lor, prin răspunsul lor zilnic. Interpretarea acestui feedback ocazional, bazat pe observaţia directă, poate fi înşelătoare; să învăţăm că ceva nu este bine nu reprezintă acelaşi lucru cu a afla ceea ce este greşit şi cum putem repara acest lucru.

Vestea cea bună este că există nenumărate asemenea momente de feedback şi, prin câteva exerciţii simple, le putem manipula în aşa fel încât exemplele să ne spună tot ce trebuie să ştim ca să începem. Iată cinci feluri în care poţi primi feedback, acordând o atenţie imediată lumii din jurul tău.

1. Fă o listă cu remarcile obişnuite ale oamenilor despre tine

Am auzit despre un profesor de creativitate care a dat elevilor următoarea sarcină. I-a trimis afară în stradă şi pentru o oră au trebuit

să noteze tot ceea ce au observat că făceau oamenii într-un loc public aglomerat. La sfârşitul orei, fiecare elev strânsese mai mult de 150 de observaţii. Apoi au trebuit să repete exerciţiul încă o oră, cu deosebirea că le era permis să noteze doar observaţii *pe care ei le-au considerat interesante.* Listele erau mult mai scurte. Dintr-odată, un bărbat trecând strada nu era interesant, dar un bărbat aruncând un ambalaj de bomboană pe trotuar – făcând mizerie – era interesant. Încerca să sublinieze că există o diferenţă între a observa şi a observa *cu judecată.*

Este la fel în fiecare dintre vieţile noastre. Noi observăm tot timpul. Dar adesea nu observăm cu un scop anume.

Timp de o zi, notează toate comentariile pe care auzi că le fac oamenii despre tine. De exemplu: „Oh, asta a fost într-adevăr inteligent, Marshall." Sau „Ai întârziat, Marshall." Sau „Mă asculţi, Marshall?" Orice remarcă, oarecum îndepărtată, care se referă la tine sau la comportamentul tău, trebuie notată. La sfârşitul zilei, verifică acea listă şi evaluează fiecare comentariu ca fiind pozitiv sau negativ. Dacă priveşti comentariile negative, poate unele exemple vor ieşi în evidenţă. Poate anumite remarci te vor face să te concentrezi asupra lipsei de punctualitate sau a neatenţiei tale, sau a nevoii de a urmări până la capăt. Acesta este începutul unui feedback de moment. Învеţi ceva despre tine însuţi fără să soliciţi asta – ceea ce înseamnă că observaţia este pe ordinea de zi. Este cinstit şi adevărat.

Repetă exerciţiul în următoarea zi.

Repetă-l şi acasă, dacă vrei.

Eventual, vei strânge suficiente informaţii despre tine însuţi – fără ca vreunul dintre prietenii şi membrii familiei să fie conştienţi că îţi oferă feedback – pentru a pune provocarea înaintea ta.

Când un prieten de-al meu a încercat asta pentru o săptămână – la muncă şi acasă – remarca apărută cel mai des pe lista lui negativă era: „Da, ai spus asta." În consecinţă, oamenii îi spuneau: „Te-am auzit prima dată", ceea ce sugera că oamenii considerau că se repetă în mod constant.

O problemă simplă ce trebuia remediată, dar poate el nu ar fi aflat niciodată asta dacă nu ar fi întocmit acea listă şi nu căuta aspectele negative. Dacă ai curajul să înfrunţi adevărul, poţi face la fel.

2. Opreşte sonorul

Câteodată am clienţi cu care fac următorul exerciţiu. Când sunt în echipă şi încep să se plictisească, le cer să pretindă că se uită la un film fără sonor. Ei nu pot auzi ceea ce se spune. Este un exerciţiu de a se sensibiliza ei înşişi faţă de comportamentul colegilor. Trebuie să se întrebe ce se întâmplă în jurul lor. Unele dintre primele lucruri pe care le văd nu sunt cu nimic diferite de ceea ce aud cu sonor: oamenii se susţin unii pe alţii. Doar cu această nou-găsită sensibilizare, ei văd cum se comportă şi cum gesticulează *din punct de vedere fizic* oamenii pentru a câştiga întâietatea într-un grup. Se îndreaptă către persoana dominant autoritară. Întorc spatele oamenilor cu o putere diminuată. Ei separă rivalii prin gesturi. Nu este nici o diferenţă faţă de ceea ce fac oamenii cu sonorul pornit, cu excepţia faptului că este chiar mult mai evident cu sonorul oprit.

Poţi face la fel pentru tine însuţi şi să tratezi asta ca pe un feedback de moment. Opreşte sonorul şi observă cum se comportă oamenii cu tine din punct de vedere fizic. Se înclină în faţa ta sau trec mai departe? Te ascultă sau bat cu degetele în masă în semn de nerăbdare, aşteptându-te să termini? Încearcă să te impresioneze sau sunt doar conştienţi de prezenţa ta? Acest lucru nu îţi va spune cu exactitate ce provocare specifică poate fi, dar dacă indicatorii sunt mai mult negativi decât pozitivi, vei şti că nu faci chiar o impresie copleşitoare colegilor tăi. Vei şti că ai ceva efort de depus.

O variantă a acestui exerciţiu este să te asiguri că eşti persoana care ajunge cel mai devreme la o întâlnire de grup. Opreşte sonorul şi observă cum îţi răspund oamenii odată ce intră. Ceea ce fac este un indiciu legat de ceea ce gândesc despre tine. Zâmbesc când te văd şi-şi trag un scaun alături de tine? Vor accepta numai prezenţa ta şi vor sta de partea cealaltă a încăperii? Notează cum îţi răspunde fiecare persoană. Dacă majoritatea oamenilor se sperie de tine, este un exemplu deranjant care te afectează direct. Vei avea mult de lucru.

Exerciţiul „opreşte sonorul" nu îţi spune ce anume trebuie să îndreptţi. Dar cel puţin vei şti de unde să începi să pui întrebi de genul: „Cum mă pot îndrepta?" Poţi începe cu oamenii din încăpere.

3. Completează propoziţia

Psihologul Nathaniel Branden m-a învăţat cum să aplic tehnica lui de completare a propoziţiei, ceea ce este un minunat exerciţiu pentru a căuta adânc în capacitatea de gândire creativă, dar funcţionează şi în a ajuta oamenii să se schimbe.

Alege un lucru în care vrei să devii mai bun. Poate fi orice aspect care contează pentru tine – de la a-ţi da mai multă importanţă până la a-ţi îmbunătăţi jocul de golf. Apoi enumeră beneficiile pozitive la care vei ajunge dacă-ţi realizezi scopul. De exemplu: „Vreau să fiu într-o formă mai bună. Dacă-mi revin, un beneficiu pentru mine este că..." şi apoi completezi propoziţia.

Este un exerciţiu simplu. „Dacă îmi revin, voi... trăi mai mult." Acesta este primul beneficiu. Apoi continuă. „Dacă-mi revin, mă voi simţi mai bine în legătură cu mine." Acesta este beneficiul nr. doi. „Dacă-mi revin, voi fi un exemplu pentru familia şi prietenii mei." Şi aşa mai departe, până când vei epuiza beneficiile.

Ceea ce este interesant în legătură cu completarea propoziţiei este că, pe măsură ce te adânceşti în ea, răspunsurile devin mai puţin îndreptate spre binele colectiv şi mult mai personale. Porneşti prin a spune: „Dacă devin mai organizat, compania va face mai mulţi bani..., echipa mea va deveni mult mai productivă..., alţi oameni se vor bucura mai mult de jobul lor... şi aşa mai departe." Până la sfârşit, oricum, spui: „Dacă devin mai organizat, voi fi un părinte mai bun..., un soţ mai bun..., o persoană mai bună."

Am folosit acest principiu mai demult cu un general din Corpul de Marină al SUA. El era un individ intransigent, tipic Marinei, care s-a opus la început exerciţiului. Nu sunt sigur de ce. Dar în cele din urmă s-a înduplecat şi s-a jucat mereu, spunând că a vrut să „îi judece mai puţin pe ceilalţi". Odată ce a început, i-am putut detecta mândria. A completat prima propoziţie cu o remarcă cinică: „Dacă i-aş judeca mai puţin pe ceilalţi, nu aş mai avea atât de multe necazuri cu clovnii din cartierul general." A doua propoziţie era un alt comentariu sarcastic. A treia oară a fost mai puţin sarcastic. Dar la a şasea propoziţie am putut vedea lacrimi în ochii lui: „Dacă i-aş judeca mai puţin pe ceilalţi", a spus el, „poate copiii mei mi-ar vorbi din nou".

Poate părea ca o modalitate înapoiată de a-ţi da ţie însuţi un feedback bun. Începi cu sugestia şi apoi determini dacă este important. Dar funcţionează. Pe măsură ce beneficiile pe care le enumeri devin mai puţin chibzuite corect, mai personale şi semnificative pentru tine, acest lucru se întâmplă când ştii că ţi-ai dat ţie însuţi un feedback valoros – că ai lovit într-o abilitate interpersonală pe care într-adevăr vrei şi trebuie să o îmbunătăţeşti. Asta se întâmplă când tu confirmi că ai ales lucrul potrivit pe care să-l remediezi.

4. Ascultă-ţi remarcile care te pun într-o lumină exagerat de bună

Nu vreau să cad prea mult în psihologie, dar ai auzit vreodată un prieten care se lăuda cât de punctual este el – „Poţi conta pe mine. Sunt întotdeauna punctual." – când ştii că a fi punctual este ultimul lucru pe care-l poţi aştepta de la el?

Ai auzit vreodată prietenii mândrindu-se despre cât de organizaţi sunt ei, când tu ştii că ei sunt adevărate paturi nefăcute?

Sau cât de buni sunt ei să la capitolul atenţie când toată lumea crede că sensibilitatea lor este o glumă?

Într-una dintre aceste părţi neregulate ale psihologiei inverse, se pare că oamenii proşti se mândresc mult prea des cu puterea lor ca să nu se transforme în cel mai important punct slab al lor.

Nici unul dintre noi nu este imun la acest fenomen. Dacă este adevărat în cazul prietenilor noştri, probabil că este adevărat şi în cazul nostru. Ascultă-te. Cu ce te lauzi? Este foarte posibil că dacă evaluezi această pretinsă „putere", la fel de atent precum o fac prietenii tăi, ea reprezintă într-adevăr un punct slab. Tu nu ar trebui să te lauzi cu asta deloc. În mod greşit, ţi-ai dat ţie însuţi unele dintre cele mai oneste feedbackuri din lume.

Nu vreau să bat câmpii cu psihologia, dar aceeaşi lecţie poate fi valabilă şi atunci când faci remarci dezaprobatoare.

Când, într-o întâlnire, un coleg începe prin a spune: „Poate nu sunt expert în controlul stocurilor..." poţi fi sigur că următoarele comentarii vor sugera că se gândeşte la el însuşi ca la un expert în controlul stocurilor.

Când un prieten se lansează într-o discuţie spunând: „Eu probabil nu eram atent...", poţi fii sigur că plănuieşte să-ţi arate că a acordat mult mai multă atenţie decât crezi tu.

Cea care mă deranjează cel mai mult este: „Nu m-am implicat personal în asta." Tu ştii imediat că problema se referă strict la sine.

Aceste pseudo-remarci care te pun într-o lumină nefavorabilă – acelea pe care le spunem despre noi, dar pe care nu le credem – sunt instrumente retorice şi trucuri dezbătute în comunicarea de zi cu zi, care ne permit să oferim un avantaj competitiv rivalilor noştri. Nimic greşit în asta. În cazul unui război între corporaţii, asemenea remarci din partea altora ar trebui să te pună în alertă maximă. Indiferent de ce spun, tu ştii că ei cred contrariul.

Este valabil pentru fiecare dintre noi. Noi ar trebui să fim în alertă maximă când ne auzim făcând remarci auto-dezabrobatoare, pentru că s-ar putea să ne ofere feedbackul despre noi. Când te surprinzi făcând o asemenea remarcă pe negândite (de exemplu: „Nu mă pricep să mulţumesc oamenii") este foarte posibil să nu o crezi. Dar este posibil şi să fie adevărat: pur şi simplu nu te pricepi să mulţumeşti.

După cum am spus, nu vreau să răsucesc fiecare comentariu pe care-l auzim şi-l facem în momente de zăpăceală. Dar auto-dezaprobarea, contrafăcută sau nu, poate fi unul dintre acele feedbackuri de moment care trage un semnal de alarmă în creierul tău. „Fii atent", ne spune, „ar putea fi ceva ce merită *observat*."

5. Uită-te în propria curte!

Îţi aminteşti filmul *Wall Street* şi personajul Gordon Gekko? Michael Douglas a câştigat un Oscar pentru cel mai bun actor interpretând rolul acestui grosolan care înşală comercianţii de maşini. Ei bine, am lucrat cu un bancher care părea că s-a inspirat din caracterul lui Gekko.

Bărbatul pe care l-am îndrumat – haideţi să-l numim Mike – nu era amoral sau lipsit de etică, asemenea lui Gekko, dar avea câteva pasiuni competitive în adâncul sufletului care l-au făcut să trateze oamenii ca pe pietrişul de pe un drum circulat. Ei erau pietricelele; el era automobilul

SUV. Când am terminat să-i întreb pe colegii lui Mike despre defectele lui interpersonale, scorul lui Mike în ceea ce priveşte tratarea cu respect a subordonaţilor şi a colegilor era de 0,1%. În raport cu o mie de manageri evaluaţi, se afla într-un punct mort!

Dar Mike avea nişte performanţe extraordinare în ceea ce priveşte tranzacţiile. A contribuit cu profituri atât de mari la firmă încât directorul executiv l-a promovat în comitetul de conducere a firmei. Acesta ar trebui să fie punctul culminant al tinerei cariere a lui Mike. Dar i-a expus, de asemenea, şi partea sa rea. Conducătorii firmei, care habar nu aveau de comportamentul lui Mike, erau în poziţia de a adopta stilul lui: „condu, urmează liderul sau dă-te la o parte din drum". În cadrul întâlnirilor, au văzut că nu exista nici o barieră între creierul şi gura lui Mike. Era arogant şi jignea pe toată lumea. El s-ar fi certat chiar şi cu directorul executiv (cel mai mare susţinător al lui) la întâlniri. Directorul executiv mi-a cerut să lucrez cu Mike, pentru „a-l ajuta să-şi remedieze comportamentul".

Cel mai evident lucru la Mike când l-am cunoscut era faptul că se delecta cu succesul său. Făcuse mai mult de 5 milioane de dolari pe an, astfel încât aprobarea profesională îi curgea prin vene ca jetul de combustibil. Îmi imaginam că ar fi fost dificil să pun sub semnul îndoielii performanţele lui la muncă. El producea şi ştia acest lucru. Aşa că primul lucru pe care l-am făcut a fost să stau jos şi să-i spun: „Nu te pot ajuta să faci mai mulţi bani. Tu deja faci foarte mulţi bani. Dar hai să vorbim despre egoul tău. Cum îi tratezi pe cei de acasă?"

Mi-a spus că era total diferit acasă, un excelent soţ şi tată. „Nu-mi aduc munca acasă", m-a asigurat el. „Sunt un războinic pe Wall Street, dar o pisică acasă."

„Asta este interesant", am spus eu. „Este soţia ta acasă în acest moment?"

„Da", a spus el.

„Hai să-i dăm un telefon şi să vedem cât de diferit crede ea că eşti acasă faţă de birou."

Am sunat-o pe soţia lui. Când în sfârşit a încetat să mai râdă de declaraţia soţului ei, era de aceeaşi părere, aceea că Mike era un om de

nimic inclusiv acasă. Apoi i-am cerut pe copiii lui la telefon, iar ei au fost de acord cu mama lor.

„Încep să văd un şablon aici", am spus eu. „După cum ţi-am spus, nu te pot ajuta să faci mai mulţi bani, dar te pot ajuta să te confrunţi cu această întrebare: Vrei într-adevăr să ai o înmormântare unde vei fi viitoarea atracţie şi singurii care vor participa sunt oamenii care vor veni să fie siguri că eşti mort? În esenţă, înspre asta te îndrepţi."

Pentru prima oară, Mike m-a privit rănit. „Mă vor concedia, nu-i aşa?", a întrebat el.

„Nu numai că te vor concedia", am spus eu, „dar toată lumea va dansa când vei pleca!"

Mike s-a gândit un minut, după care a spus: „Mă voi schimba, iar motivul pentru care mă voi schimba nu are nimic de-a face cu banii şi nu are nimic de-a face cu această firmă. Mă voi schimba pentru că am doi fii, iar dacă ei ar primi acest feedback de la tine peste douăzeci de ani, aş fi ruşinat."

În mai puţin de un an, scorul său legat de tratarea oamenilor cu respect s-a ridicat cu 50 de procente – însemnând că era deasupra standardului unei companii deja superioare. Probabil merita chiar mai mult, de vreme ce începuse de jos.

Lecţia: *Defectele tale de la serviciu nu dispar când mergi direct spre casă şi intri pe uşa din faţă.*

Morala: Oricine se poate schimba, dar trebuie să vrea să se schimbe – şi câteodată poţi transmite acest mesaj abordând oamenii acolo unde locuiesc, nu unde lucrează.

Planul de acţiune pentru lideri (şi cei care-i urmează): Dacă vrei să ştii într-adevăr cum se intersectează comportamentul tău cu colegii şi clienţii tăi, începe să te mai priveşti în oglindă şi să te admiri. Lasă-i pe colegii tăi să ţină oglinda şi să-ţi spună ce văd. Dacă nu-i crezi, du-te acasă. Pune aceeaşi întrebare celor pe care-i iubeşti şi prietenilor – oamenii din viaţa ta, care sunt mult mai potriviţi pentru a fi pe ordinea de zi şi care vor cu adevărat ca tu să reuşeşti. Toţi pretindem că vrem adevărul. Acesta este un sistem garantat de alimentare.

Aceste cinci exemple de feedback sunt tehnici secrete de a te face să acorzi o atenţie mai mare lumii din jurul tău.

Când faci o listă cu comentariile oamenilor despre tine şi le clasifici ca pozitive sau negative, te întorci în lume cu două noi arme: judecata şi scopul.

Când închizi sonorul, îţi sporeşti sensibilitatea faţă de ceilalţi prin opunerea în mod intuitiv a eliminării preţiosului simţ al auzului.

Când încerci tehnica completării propoziţiei, foloseşti analiza inversă – care înseamnă să vezi rezultatul final şi apoi să identifici abilitatea de care ai nevoie ca să realizezi acest lucru.

Când pui sub semnul întrebării precizia remarcilor tale exagerate, întorci lumea cu susul în jos – şi vezi că nu eşti cu nimic diferit de oricine altcineva.

În sfârşit, când verifici cum funcţionează comportamentul tău acasă, înţelegi nu numai ceea ce trebuie să schimbi, dar şi de ce contează aşa de mult.

Logica din spatele acestor exerciţii este simplă: dacă poţi vedea lumea într-o nouă formă, probabil te poţi vedea şi pe tine însuţi într-o lumină nouă.

Chiar dacă am petrecut destul de mult timp insistând pe feedback, ţine minte că este doar linia de referinţă a activităţii tale. Noi suntem doar la început.

Dacă eram medic ortoped, feedbackul ar fi un RMN. Am nevoie de RMN să arăt lezarea ţesuturilor adânci şi să identific ce este rupt. Dar trebuie să fac operaţia, să repar problema, pacientul având nevoie în continuare de câteva săptămâni pentru a se recupera.

Dacă eram director în advertising, feedbackul ar fi partea în care agenţia studiază informaţiile despre produsul clientului. Cine îl cumpără? De ce? Care este cererea pieţei pentru produsele concurente? Dar acest feedback de cercetare nu este o reclamă foarte bună. Încă trebuie să câştig voturi.

Dacă eram un politician alergând după funcţie, feedbackul ar fi sondajele care să-mi spună ceea ce este în mintea alegătorilor. Dar trebuie să lupt în continuare ca să fiu ales. Încă trebuie să conving alegătorii că sunt persoana indicată să rezolve problemele lor. Încă trebuie să câştig voturi. Feedbackul nu va face *asta* pentru mine.

Feedbackul ne spune ce să schimbăm, nu cum s-o facem. Dar când ştii ce să schimbi, eşti pregătit să începi să te schimbi şi să afli cum te percep oamenii. Tu eşti pregătit pentru următorul pas: să spui tuturor că-ţi pare rău.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 7

Cum să îţi ceri scuze

Mişcarea magică

Dacă nu este evident până acum, consider că scuza este cel mai magic, vindecător şi reconfortant gest pe care o fiinţă umană îl poate face. Este piesa centrală a muncii mele cu directorii care vor să se îndrepte – pentru că fără scuză nu există recunoaşterea faptului că au fost făcute nişte greşeli, lumea nu este înştiinţată despre intenţia de schimbare şi, cel mai important, nu există acordul emoţional dintre tine şi oamenii de care îţi pasă. Să spui cuiva că-ţi pare rău este o chestiune de onoare.

În lucrarea *Little Red Book*, scrisă de Harvey Penick, există o scurtă poveste numită „Mişcarea magică". Este descrierea de neuitat a balansării în jocul de golf – transferarea greutăţii de pe piciorul stâng pe piciorul drept pe măsură ce retragem crosa şi apoi transferul înapoi de pe piciorul stâng pe măsură ce aducem cotul drept jos şi îndreptăm crosa spre minge. Dacă înveţi asta, spune Penick: „vei lovi mingea ca prin magie".

Ei bine, scuza este „mişcarea mea magică". Este, după cum se pare, o tactică simplă. Dar aşa cum pentru unii bărbaţi este greu să admită că au greşit, să spună „mulţumesc" sau să ceară sfaturi, la fel este şi pentru alţi oameni să o facă – dar extraordinar pentru cei care pot.

Nu mă pot gândi la un exemplu mai clar al mişcării magice de rafinare a puterii decât cazul lui Richard Clarke, care a depus mărturie în faţa comisiei care a anchetat evenimentele de la 11 septembrie. Clarke a petrecut ore vorbind despre terorism membrilor comisiei, dar aproape toată mărturia lui, în cea mai mare parte controversată, a fost descalificată la un moment dat – când s-a adresat familiilor care pierduseră persoane dragi în acele evenimente, spunând: „Guvernul vostru v-a dezamăgit, cei în seama cărora v-aţi lăsat pentru a vă proteja v-au dezamăgit şi eu v-am dezamăgit". Este o justificare despre care Frank Rich de la *New York Times* a spus: „Este foarte probabil să asistăm la trecutul televiziunii cu cele mai bune hituri, alături de remarca lui Joseph Welch: «Nu aveţi nici un pic de decenţă, domnule?»".

Unii erau de părere că Clarke era teatral, că nu avea nici un drept să se scuze, că a insuflat o emoţionalitate elaborată unor evenimente de altfel grave. Dar l-am aplaudat, deoarece Clarke făcea un lucru de care amândouă părţile aveau nevoie – să lase trecutul în urma lor şi să meargă mai departe. În consecinţă, el spunea: „Nu putem reînvia trecutul. Dar ceea ce este mai grav e în urma noastră şi încă îmi pare rău." Scuza i-a dat lui şi oamenilor cărora se adresa un simţ al apropierii, oricât de slab şi dulce-amărui a fost acesta. Dar amândouă părţile aveau nevoie de asta. Este un aspect decisiv, deoarece apropierea îţi permite să înaintezi.

Scuza lui Clark a fost dată în reluare la posturile de televiziune zile la rând. Mă mir că lumea a fost surprinsă de latura emoţională care a învăluit această *mea culpa*. Este ceea ce încerc să-i determin pe clienţii mei să facă fără să gândească. Câteodată durează mai mult să creăm un mesaj de succes decât mi-ar plăcea mie.

Aşa s-a întâmplat cu un director mai vârstnic pe care-l chema Ted şi cu care am lucrat la sfârşitul anilor '90. Ted era tipul standard al omului de succes: inteligent, frumos, muncitor, bogat, valoros, apreciat de şefii săi, admirat de colegii săi şi iubit de subordonaţi. Un singur defect apărea în această imagine de altfel perfectă: Ted nu reuşea să urmărească până la capăt clienţii şi colegii. A fost nevoie de mai mulţi ani ca să fie remarcat acest defect, ceea ce explică de ce toate relaţiile lui Ted au pornit dintr-un punct foarte avantajos, dar în cele din urmă au

degenerat în conflict. El şi-a înstrăinat apropiaţii – nu din răutate sau aroganţă, ci din neglijenţă pasivă. Nu le-a returnat telefoanele. Nu ar fi făcut niciodată prima mişcare ca să vadă ce fac aceştia. Le acorda atenţie doar dacă exista vreo afacere de făcut. Acesta este modelul care iese în evidenţă în timp. Dar era un model identificabil în cazul lui Ted. Undeva pe parcursul drumului, a trebuit să înveţe cum să arate oamenilor că le păsa de ei ca fiinţe umane, că era prietenul lor cu sau fără o afacere ca miză.

L-am ajutat pe Ted să se îndrepte la serviciu – prin aplicarea mişcărilor magice de a se scuza, de a preveni şi a urmări până la capăt ceea ce am spus mai devreme. Nu acesta este punctul dificil.

Ted şi eu am ţinut legătura (în special eu l-am sunat pe el, bineînţeles), dar într-o zi, în martie 2004, mi-a telefonat cu veşti emoţionante.

„Marshall", a spus el, „ar trebui să fii mândru de mine. Am renunţat la una dintre cele mai apropiate prietenii".

„Bine", am ezitat eu. „Şi motivul pentru care ar trebui să fiu mândru de tine este..."

„Deoarece m-am scuzat şi am salvat prietenia," a spus el.

Povestea suna aşa: Prietenul cel mai bun al lui Ted, de 20 de ani, era vecinul său, Vince. În decursul a două săptămâni, Vince l-a sunat pe Ted de cinci ori, iar Ted nu l-a sunat înapoi. (Se pare că schimbările pe care Ted a învăţat să le aplice la serviciu nu s-au aplicat întocmai şi în viaţa personală.) Vince, un sicilian statornic care preţuia loialitatea şi prietenia mai presus de orice, a fost rănit şi a încetat să mai vorbească cu Ted. Ted a observat, dar nu a putut să se convingă el însuşi să-l contacteze pe Vince şi să se scuze. Soţiile lor au încercat să aranjeze o apropiere: Ted urma să-i scrie o scrisoare plină de căinţă lui Vince şi totul ar fi fost bine. Dar Ted a stricat şi asta. Din cauza călătoriilor de afaceri în afara oraşului, s-au scurs câteva săptămâni fără ca Ted să trimită scrisoarea pe care Vince o aştepta. În cele din urmă, Vince a izbucnit şi i-a scris lui Ted o scrisoare jignitoare, rezumându-i toate neglijenţele şi ofensele care le-au otrăvit prietenia – neräspunzându-i la telefoane, ignorându-l la o petrecere, neiniţiând niciodată vreo discuţie. (Seamănă cu o telenovelă, dar am ascultat povestea.)

Acest lucru l-a durut enorm pe Ted, până în punctul în care i-a scris imediat lui Vince un răspuns. Redau scrisoarea în totalitate, pentru că este un model de scuză.

Dragă Vince,

Aşa cum a spus Vito Corleone când stătea la masă cu celelalte cinci familii, „Cum s-a ajuns la asta?"

Am citit scrisoarea ta acum câteva minute şi, într-un prim efort de a mă schimba – adică, să fiu mai sensibil – îţi scriu ca să rezolvăm învinuirile pe care mi le aduci. După cum văd, există trei.

La primul considerent, acela că nu te-am sunat înapoi, ai dreptate, ai întru totul dreptate. Este nepoliticos. Nu aşa ar trebui să se comporte un prieten sau chiar un cetăţean temeinic. Ar fi trebuit să ştiu mai bine. Ţi-am transmit de fapt mesajul că nu-mi pasă de tine. (Dacă te face să te simţi mai bine, sunt democrat în legătură cu acest defect. Nu o sun înapoi nici pe mama mea, nici pe fratele meu, nici pe rudele soţiei. Soţia mea spune: „Nici pe mine". Nu este ceva cu care să te poţi lăuda – doar o mică chestiune de onoare din partea mea ca să te asigur că nu eşti cu nimic mai prejos decât ceilalţi. Evident, nu am o listă cu persoane care nu-mi plac. Tratez pe toată lumea la fel – ceea ce este, să spunem, nepoliticos.) Pentru asta mă scuz faţă de tine. Şi voi schimba acest lucru.

La a doua acuzaţie, aceea că am fost o gazdă îngrozitoare atunci când ai fost în casa mea, cu siguranţă nu am intenţionat să te ignor sau să te exclud din conversaţie. Nu aceasta este problema, fiindcă ceea ce ai simţit tu contează şi are legătură cu ospitalitatea precară. Aşa cum obişnuia să spună antrenorul de la Boston Celtics, Red Auerbach, despre antrenarea jucătorilor săi: „Nu contează ceea ce spui, ci ceea ce aud ei." Ţie evident nu ţi-a plăcut seara respectivă şi pentru asta îmi cer scuze. Îmi place să mă gândesc la mine ca la o gazdă decentă, iubitoare şi generoasă şi voi lua comentariile tale ca un semnal că trebuie să mă îndrept.

La al treilea considerent, acela de a nu fi dat niciodată un telefon prietenilor, din nou ai dreptate, ai absolută dreptate. Unor

oameni, cum spui tu, le place să lucreze la capitolul prietenie. Altora nu.

Din toate acuzaţiile pe care mi le aduci, cea de-a treia este singura care mă răneşte cel mai tare – pentru că este adevărată şi pentru că este aşa de uşor de îndreptat. Nu eşti primul care evidenţiază acest lucru. Cred că aş vrea să dau timpul înapoi, să fiu copil şi să-mi dau seama de ce am acţionat în acest fel, dar este un scop nebunesc să privesc înapoi şi să caut ţapi ispăşitori. Am 52 de ani. Nu o pot învinovăţi pe mama mea sau educaţia mea, sau acel sandviş groaznic cu ton din clasa a treia. Tot ceea ce pot face este să promit că-mi schimb comportamentul, să primesc sfaturi de la tine şi să fac lucrurile pe care spui că le face un prieten bun. Sper că reabilitarea mea începe cu tine.

Apreciez sincer prietenia noastră. Extrem de mult. Avem prea mulţi ani în spate de bucurie, momente bune şi grijă reală ca să lăsăm prietenia noastră să dispară doar pentru că sunt neglijent. Pot număra pe degetele de la o mână oamenii cu care aş merge bucuros în vacanţă, şi acel număr scade considerabil când mă gândesc la oamenii cu care aş face-o din nou. (Mă refer la vacanţa noastră în Toscana şi Sicilia.) Tot ceea ce pot cere este iertarea ta. Dacă-mi poţi acorda asta, nu mă aştept să ne întoarcem la vremurile vechi. Cred că trebuie să ţintim mai sus. Mi-aş dori să ne întoarcem la ceea ce ar fi trebuit să fie, unde pot năzui la idealul prieteniei pe care ai descris-o în onesta, dureros de onesta, scrisoare către mine.

Să discutăm asta la un pahar de vin roşu?

O scrisoare grozavă, nu? Dar nu şi dacă nu este citită.

Vince a trimis-o înapoi necitită. Soţiile au intervenit din nou, rugându-l pe Vince să citească scrisoarea. Când el s-a înduplecat, procesul împăcării era în curs – deoarece este imposibil să reziști la o scuză sinceră.

Întotdeauna m-am îndoit de toţi acei oameni care îl plăceau pe Ted odinioară şi care nu pot să recunoască că au greşit sau să spună că le pare rău. Cum au supravieţuit în această lume? Cum de nu şi-au ruinat

toate relaţiile? Cum le-au arătat altora care sunt adevăratele lor sentimente? Cum pot ei să declare cu bunăvoinţă că se schimbă fără să spună mai întâi „Îmi pare rău"?

Când l-am felicitat pe Ted pentru felul său de a se descurca într-o asemenea situaţie, el a spus: „Ştii, dacă nu aş fi trecut prin asta la serviciu, nu aş fi putut să mă scuz faţă de Vince".

„De ce poţi să o faci acum?", am întrebat eu.

„Deoarece ştiu că dă roade."

Acesta poate fi un motiv convingător să înveţi mişcarea logică a scuzei, dar cel mai convingător este acesta: *Este aşa de uşor de făcut.* Tot ceea ce trebuie să faci este să repeţi aceste cuvinte: „Îmi pare rău. Voi încerca să mă îndrept."

Încearcă asta din când în când. Nu te costă nimic – nici măcar mândria ta iluzorie – dar profitul investiţiei l-ar face pe Warren Buffett verde de invidie. Şi asta îţi va schimba viaţa, ca prin magie.

Cum să te scuzi

Vezi modelul demn de urmat în comportamentul lui Richard Clarke, Ted şi Vince? Procesul de vindecare începe cu o scuză.

Nu contează ceea ce am făcut sau ce anume ne constrânge să ne scuzăm. Poate fi intensul regret pe care-l simţi pentru că ai cauzat cuiva durere. Sau ruşinea de a fi neglijat pe cineva care merita atenţia ta. Sau lovitura îngrozitoare de a pierde afecţiunea cuiva pentru ceva ce ai făcut. Regretul, durerea, ruşinea, lovitura îngrozitoare. Acestea sunt emoţii puternice, câteodată suficient de puternice să stoarcă o scuză din cea mai împietrită inimă. Dar nu asta este chestiunea aici. Cauzele şi motivele nu mă mişcă. Indiferent de ceea ce forţează o scuză de la oamenii care în mod normal nu pot să o facă, sunt pentru ea.

Odată ce te-ai pregătit să te scuzi, iată ghidul de instrucţiuni:

Spui: „Îmi pare rău."

Adaugi: „Voi încerca să mă schimb în viitor." Nu absolut necesar, dar înţelept din perspectiva mea deoarece când laşi trecutul în urmă, este bine să laşi să se întrevadă un viitor mai luminos.

Şi apoi... nu mai spui nimic.

Nu explica. Nu complica. Nu califica. Nu rişti decât să spui ceva ce va diminua scuza. Îmi amintesc că, mai demult, în anul 2001, Morgan Stanley a plătit 50 de milioane de dolari penalizare pentru a stabiliza schimburile de conflicte de interese ce se centrau pe analiştii de la firmele de cercetare care scriau rapoarte favorabile despre companiile care făceau afaceri cu firma. Plata celor 50 de milioane de dolari se presupunea că-l va ajuta pe Morgan Stanley să elimine scandalul şi să se îndrepte către zile mai bune. Aşa ceva avea aspectul şi sensibilitatea unei scuze. Dar directorul executiv al firmei, Phil Purcell, a explodat în următoarea zi într-un discurs în care căuta să explice amenda. El a spus că firma a plătit-o pentru a trece de problemă; firma într-adevăr nu a făcut nimic greşit şi cu siguranţă nu a fost la fel de rea ca alte firme, care au plătit amenzi mai mari. A sunat ca şi cum s-ar fi lăudat că firma lui a plătit *cea mai mică* amendă. Asta este ca o laudă că tu ai făcut doar trei ani de închisoare în timp ce colegii tăi de celulă erau acolo pentru zece ani.

Mass-media, Comisia de Valori Mobiliare şi procurorul general al Statului l-au admonestat pe Purcell pentru remarcile lui. Nu conta câţi bani avea firma, când scrii un cec de penalizare de 50 de milioane de dolari asta este o scuză serioasă. Nu poţi să clipeşti când te scuzi. Poţi spune doar că-ţi pare rău şi să păstrezi liniştea.

Dacă un director executiv sofisticat poate strica o scuză de 50 de milioane prin faptul că a spus prea mult, imaginează-ţi prăpădul pe care ceilalţi dintre noi îl putem cauza vorbind mult atunci când ne scuzăm.

Când vine vorba de scuze, singurul sfat impresionant este *Intră şi ieşi cât de repede poţi.* Ai multe alte lucruri de făcut înainte de a te îndrepta. Cu cât poţi termina mai repede cu scuza, cu atât poţi să mergi mai repede mai departe.

CAPITOLUL 8

Cum să îi anunţi pe ceilalţi ce vrei să faci

DUPĂ CE TE SCUZI, trebuie să *anunţi.* Nu este suficient să spui la toată lumea că vrei să te îndrepţi; trebuie să specifici exact în ce zonă vrei să te schimbi.

Cu alte cuvinte, acum că ţi-ai exprimat scuzele, ce ai de gând să faci în această privinţă?

Le spun clienţilor mei: „Trebuie să te îndrepţi 100% pentru a obţine 10% încredere de la colegii tăi."

Logica din spatele acestei atitudini, după cum am explicat în capitolul 3, este disonanţa cognitivă: vedem oamenii într-o modalitate ce este în concordanţă cu clişeele noastre anterioare, indiferent că sunt pozitive sau negative. Dacă cred că eşti un om de nimic şi un individ arogant, tot ceea ce faci va fi filtrat prin acea percepţie. Dacă faci ceva minunat, o voi privi ca pe excepţia de la regulă; fiindcă tu eşti în continuare un om de nimic şi un individ arogant. Aceasta este disonanţa cognitivă. Înăuntrul acestui context este aproape imposibil pentru noi să fim percepuţi ca omeni care încearcă să se îndrepte, indiferent cât de mult ne străduim.

Oricum, şansele se îmbunătăţesc considerabil dacă spui oamenilor că încerci să te schimbi. Brusc, eforturile tale sunt pe ecranul lor de radar. Începi să sfărâmi bucată cu bucată ideile lor preconcepute. Şi şansele tale se îmbunătăţesc din nou dacă spui tuturor cât de mult te străduieşti şi repeţi mesajul săptămână după săptămână. Şansele tale se îmbunătăţesc chiar mai mult dacă le ceri tuturor idei care să te ajute să te îndrepţi. În prezent, colegii tăi investesc în tine; îţi acordă atenţie

să vadă dacă iei în considerare ideile lor. Până la urmă, mesajul are efect şi oamenii încep să accepte posibilitatea unui nou *tu* îmbunătăţit. Se aseamănă cu tăierea copacilor din pădure. Dacă nimeni nu aude asta, există vreun sunet? Scuza şi înştiinţarea că încerci să te schimbi sunt modalitatea de a arăta tuturor direcţia în care se află copacii.

Nu uita de „perioada mută"

Orice vânzător al unui anumit produs ştie că nu are nici un rost să creeze un produs grozav dacă nu poate transmite mesajul publicului cumpărător. Trebuie să spui lumii: „Hei, sunt aici" şi să îi oferi un motiv să îi placă.

Este aceeaşi analiză raţională pe care trebuie să o foloseşti, aşa cum îţi asumi răspunderea asupra unei iniţiative personale serioase. Eşti pe cale să creezi un nou „eu". Crezi că oamenii vor cumpăra acest lucru fără o bună campanie de publicitate?

Dar nu este suficient ca oamenii să ştie ceea ce faci. Tu nu cauţi aici o „singură zi de vânzare". Tu încerci să creezi o schimbare de durată. Trebuie să faci public acest lucru în mod *necontenit* – ca şi cum ar fi o campanie pe termen lung. Nu poţi să presupui că oamenii te aud prima oară sau a două oară, sau a treia oară. Trebuie să întipăreşti mesajul în minţile colegilor tăi prin repetare, adică la fel de ferm ca un metronom – deoarece oamenii nu acordă o atenţie deosebită scopurilor tale personale aşa cum acorzi tu. Ei au alte lucruri în minte; au propriile lor scopuri şi provocări cu care au de-a face. Ca urmare, eforturile tale de schimbare s-ar putea să nu fie acceptate imediat de colegii tăi. Tu s-ar putea să trebuiască să-ţi croieşti drum printr-o „perioadă mută".

Prima oară am auzit această expresie atunci când am fost invitat la cină la un expert în vinuri. Unul dintre oaspeţi a adus o sticlă de vin roşu veche de 12 ani de la o legendară podgorie din Franţa. Eram toţi dornici să o bem, dar gazda noastră a sugerat politicos că poate nu ar fi momentul prielnic. Era veche de 12 ani. Este momentul, am insistat noi. Aşa că am destupat sticla, am turnat vin în paharele strălucitoare de cristal, l-am învârtit în pahar, i-am mirosit buchetul şi apoi l-am gustat cu nerăbdare.

Am pus jos paharele şi ne-am uitat unul la altul. Toţi gândeam acelaşi lucru. Vinul nu avea deloc vreo aromă sau notă distinctivă.

Am gustat din nou.

Aceeaşi senzaţie. Vinul era în totalitate afabil, ca şi cum ar fi murit în sticlă.

În cele din urmă, gazda noastră pasionată de oenologie ne-a explicat că unele vinuri cu adevărat grozave, care rezistă de decenii şi tind să se îmbunătăţească odată cu vârsta, trec printr-o „perioadă mută", când vinul începe să doarmă pentru câţiva ani şi apoi se trezeşte şi se îmbunătăţeşte spectaculos în sticlă. Se întâmplă undeva de la 6 ani la 18 ani, în funcţie de vin. Sticla noastră era încă în perioada ei mută. Aşa cum ne spusese, ar fi trebuit să mai aşteptăm.

La fel se întâmplă cu orice proiect pe care-l întreprinzi la serviciu, chiar dacă este o campanie de schimbare personală sau iniţiativa care-ţi poate transforma compania. Cele mai bune idei sunt precum cele mai bune vinuri. Ele devin mai bune odată cu vârsta. Dar ele pot să treacă şi printr-o perioadă mută, când au nevoie de timp să se stabilizeze şi să se maturizeze.

Ţi s-a întâmplat vreodată ceea ce o să povestesc în continuare? Şeful tău îţi dă sarcina să afli ce anume se întâmplă în companie, cu o anumită situaţie presantă. Tu faci ceea ce orice absolvent de MBA ar face. Studiezi situaţia, identifici problema, raportezi constatările şi recomandările şefului, schiţezi o nouă abordare şi te gândeşti care ar fi omul potrivit să implementeze strategia.

Trece o lună. Nu se întâmplă nimic. Trece o altă lună. Nici un progres. Şase luni mai târziu, situaţia încurcată rămâne neschimbată.

Ce ai făcut greşit?

Este simplu. Ai săvârşit „unu, doi, trei, şapte".

Nu ai reuşit să-ţi dai seama că fiecare proiect de succes trece prin şapte faze – prima este evaluarea situaţiei; a doua este separarea problemei; a treia este formularea strategiei. Dar mai sunt alte trei faze până la cea de-a şaptea, implementarea.

Din păcate, mulţi oameni nu acordă o atenţie deosebită fazelor patru, cinci şi şase – perioadei vitale, când îţi apropii colaboratorii ca să te asiguri că toate politicile importante au fost luate în calcul în planul tău.

În fiecare fază trebuie să ţinteşti alţi clienţi. În faza patru te străduieşti să convingi – să-i faci pe superiorii tăi să *aprobe*. În faza cinci te străduieşti să convingi pe linie colaterală – să-i faci pe colegii tăi să *fie de acord*. În faza şase te străduieşti să convingi să obţii *acceptarea* rapoartelor directe. Aceste trei faze sunt condiţia obligatorie ca să finalizezi lucrurile. Nu poţi să sari sau să te îndepărtezi de ele. Trebuie să le oferi tot atât de multă, dacă nu la fel de multă atenţie ca fazelor unu, doi, trei şi şapte. Dacă nu, poţi la fel de bine să lucrezi singur într-o încăpere închisă, unde nimeni nu te vede, nu te aude sau nu ştie că exişti. Acesta este rezultatul garantat al adoptării atitudinii „unu, doi, trei, şapte".

Este greu să găseşti oamenii care să-ţi rezolve o problemă de corporaţie şi este la fel de greu să găseşti oamenii care să te ajute să te îndrepţi. Fă-ţi timp şi înarmează-te cu putere de convingere pentru ca toate ideile să devină atractive. Gândeşte-te că trebuie să-ţi convingi şefii şi colegii să adopte conceptul. Dacă nu faci asta, cazi în capcana „unu, doi, trei, şapte" de unul singur. Nu poţi ajunge la şapte fără să numeri de la unu la şase. Orice altceva înseamnă o aritmetică proastă.

Fii propriul tău secretar de presă

Nu ar fi lumea un loc mai bun dacă fiecare dintre noi am avea propriul nostru secretar de presă care să răspundă la întrebări dificile şi să prezinte toată ziua mesajul nostru în faţa adversarilor. (Ar fi grozav pentru noi, probabil, dar nu sunt sigur că vreau să trăiesc într-o lume unde unii oameni îi „învârt" pe ceilalţi pe degete.)

Acestea fiind spuse, există totuşi ceva de învăţat din metodele pe care politicienii le întrebuinţează ca să rămână la putere.

Ideea principală stă la baza mesajului – de exemplu, să ştii ceea ce vrei să spui şi apoi să repeţi acest lucru cu extrem de multă disciplină şi aproape cu neruşinare, până ce are efect. Dacă există un lucru pe care noi l-am învăţat în această perioadă gălăgioasă a vieţii, acesta este că mesajele nenuanţate trec prin zarvă şi te lovesc cu un impact maxim. (Nu spun că întotdeauna este un lucru bun, dar este un fapt de viaţă. Obişnuieşte-te cu el.)

Nu există nici o diferenţă când încerci să te schimbi. Ca politician care ţine prima pagină a ziarelor pentru că încearcă să propună legi noi, dacă ai o nouă iniţiativă la serviciu, trebuie să faci ceva semnificativ ca să anunţi acest lucru. (Reagan ne-a învăţat asta.) Pentru simpla dramă, scuza este binevenită. Ce poate fi mai teatral decât să spui oamenilor că-ţi pare rău pentru vreun exces şi că vei încerca să te îndrepţi în viitor, în special oamenilor care cred *că tu ne te poţi schimba?*

Dar nu trebuie să te opreşti aici. Nu poţi doar să te scuzi şi să spui că te vei îndrepta. Trebuie să spui acest lucru în mod repetat, până când vor începe să-şi astupe urechile.

Este motivul pentru care politicienii folosesc aceleaşi reclame din nou şi din nou într-o campanie electorală grea. Ei ştiu că repetarea mesajului lor acţionează ca picătura chinezească care înfrânge rezistenţa alegătorilor.

Nu vreau să împing prea departe această analogie a secretarului de presă. Nu cer oamenilor să dea dovadă de memorie selectivă sau să evite întrebările – arme de valoare din arsenalul secretarului de presă. Tot ceea ce spun este că nu te poţi încrede în alţi oameni să-ţi citească gândurile sau să observe comportamentul schimbat pe care-l manifeşti. Poate fi evident pentru tine, dar va fi nevoie de mai multe săptămâni de schimbare comportamentală pentru ca oamenii să observe că te-ai schimbat.

Este mult mai important decât să controlezi în mod proactiv mesajul legat de ceea ce încerci să realizezi. Iată cum să începi să acţionezi ca propriul tău secretar.

- Tratează fiecare zi de parcă ar fi o conferinţă de presă unde colegii tăi te judecă, aşteptând să te prindă cu mâţa-n sac. Dacă o faci şi aterizezi pe picioarele tale, ai făcut un progres. Dacă nu, asta va confirma tot ceea ce ei au crezut dintotdeauna despre tine.
- Comportă-te de parcă fiecare zi este o oportunitate să trimiţi exact la ţintă mesajul tău – să reaminteşti oamenilor că încerci într-adevăr din greu. Fiecare zi în care nu ai reuşit să faci acest lucru

este o zi în care pierzi un pas sau doi. Renunţi la promisiunea de a te îndrepta.

- Tratează fiecare zi ca pe o şansă de a accepta toate provocările. Vor fi oameni care, în mod privat sau public, nu vor ca tu să reuşeşti. Deci renunţă la naivitate şi fii puţin paranoic. Dacă-i alertezi pe cei care vor să greşeşti, vei şti cum să-i manevrezi.
- Gândeşte-te la proces ca la o campanie electorală. La urma urmei, tu nu te alegi pe tine pe poziţia de „noul meu eu îmbunătăţit". Colegii tăi da. Ei sunt alegătorii tăi. Fără voturile lor nu poţi stabili niciodată dacă te-ai îndreptat sau nu.
- Gândeşte-te la proces în termeni de săptămâni şi luni, nu doar de la zi la zi. Cei mai buni secretari de presă sunt adepţii eliminării „focurilor" zilnice, dar ei sunt concentraţi şi pe agenda pe termen lung. Şi tu ar trebui să fii. Nu contează ceea ce se întâmplă de la zi la zi, ţinta ta pe termen lung este să fii perceput ca şi când ai remedia o problemă interpersonală – până în punctul unde nu mai este o problemă.

Dacă poţi face acest lucru, acela de a fi cel mai bun secretar de presă, vei avea propriul tău „grup de presă" care ţi se va supune întru totul.

BCU IASI CENTRUL DE CARTE

CAPITOLUL 9

Cum să îi asculţi pe ceilalţi

JACK NICKLAUS A SPUS CĂ 80% din succesul unei lovituri de golf constă în stăpânirea caracteristică şi în modul în care supraveghezi mingea. Cu alte cuvinte, succesul este cunoscut de la început, chiar înainte să-ţi încordezi şi cel mai mic muşchi.

La fel stau lucrurile şi cu ascultatul. Optzeci la sută din succesul nostru în relaţiile cu alţi oameni este bazat pe cât de bine ascultăm. Cu alte cuvinte, succesul sau eşecul este determinat înainte să facem şi cel mai mic lucru.

O observaţie legată de ascultare, care scapă majorităţii oamenilor, este aceea că ei se gândesc la asta ca la o activitate pasivă. Nu trebuie să faci nimic. Stai acolo şi asculţi pe cineva până la capăt cu bunăvoinţă.

Nu este adevărat. Ascultătorii buni consideră că tot ceea ce fac este un proces extrem de activ – este angajat fiecare muşchi, în special creierul.

În esenţă, există trei lucruri pe care le fac toţi ascultătorii buni: gândesc înainte să vorbească; ascultă cu respect; întotdeauna analizează ce au de făcut, întrebându-se ei înşişi: „Merită?" Haideţi să le examinăm pe fiecare în parte şi să vedem dacă putem deveni ascultători mai buni.

Gândeşte înainte de a vorbi

Prima alegere eficientă pe care trebuie să o faci în acţiunea de ascultare este să te gândeşti înainte de a vorbi. Nu poţi asculta dacă

vorbeşti. Aşa că să-ţi ţii gura închisă este o alegere eficientă (şi după cum ştim, pentru unii oameni este mai dificil să facă asta decât să ridice o greutate de 200 de kilograme).

Nu ştiu pe nimeni care să se priceapă mai bine la acest lucru decât Frances Hesselbine. Frances este eroul meu preferat – o persoană pe care o respect, o admir şi o iubesc la fel de mult ca pe soţia şi copiii mei. A fost directorul executiv al Girl Scouts timp de 13 ani, perioadă în care a revigorat o organizaţie prăfuită, a mărit numărul de membri înscrişi, fondurile şi diversitatea şi a echilibrat bugetul. Are 17 titluri onorifice. A primit Medalia Prezidenţială a Libertăţii în 1998. Peter Drucker a numit-o cel mai deosebit director executiv pe care l-a cunoscut vreodată.

Frances Hesselbine a făcut o mulţime de lucruri bune. Dar unul dintre ele a fost pur şi simplu deosebit. Este genul de persoană care gândeşte înainte să vorbească. Prin urmare, este un ascultător de talie mondială. În cazul în care ai întreba-o dacă acesta este un gest pasiv, ea te va asigura că acest lucru presupune o disciplină considerabilă, mai ales când ceea ce aude o supără. La urma urmei, ce facem cei mai mulţi dintre noi când suntem mânioşi? Vorbim (şi nu cu tonul cântărit cu grijă al unui diplomat).

Ce facem când suntem supăraţi? Vorbim.

Ce facem când suntem confuzi, surprinşi sau şocaţi? Din nou, vorbim. Este atât de predictibil încât putem vedea cealaltă parte ferindu-se în anticiparea răspunsului jignitor negândit, independent de voinţa noastră.

Nu la fel stau lucrurile cu Frances Hesselbine. Îi poţi spune că vine sfârşitul lumii şi tot se va gândi înainte să deschidă gura, nu numai despre ceea ce va spune, dar şi la cum va formula.

În timp ce majoritatea oamenilor cred că ascultarea este ceva ce faceam atunci când *noi nu vorbim*, Frances Hesselbine ştie că ascultarea este o acţiune formată din două părţi. Există partea când ascultăm şi partea când vorbim. Când vorbim, se stabileşte modul în care suntem percepuţi ca ascultători. Ceea ce spunem este dovada a cât de bine ascultăm. Există două părţi ale aceleiaşi monede.

Te provoc să îmi dovedeşti că această apropiere este altceva decât o alegere decisivă, extrem de eficientă. Dacă spui creierului şi gurii tale să nu facă ceva, este acelaşi lucru cu a le spune să facă.

Dacă poţi controla acest lucru, poţi de fapt să asculţi.

Ascultă cu respect

Pentru a învăţa de la omeni, trebuie să-i asculţi cu atenţie. Repet, nu este simplu, aşa cum poate ţi-ai imaginat. Presupune folosirea unor muşchi neantrenaţi.

Ţi s-a întâmplat vreodată acest lucru? Citeşti o carte, te uiţi la televizor sau te uiţi pe ziare, în timp ce o persoană importantă vorbeşte cu tine. Brusc ea izbucneşte: „Nu mă asculţi".

Tu ridici ochii şi spui: „Ba da, te ascult." Şi, calm, reproduci tot ceea ce a spus.

Ce ai realizat prin această dovadă de virtuozitate a abilităţii tale de a îndeplini mai multe lucruri deodată? A fost o acţiune inteligentă? Nu. Persoana respectivă are o părere mai bună despre tine? Nu prea. Este impresionată că tu ai avut dreptate şi ea nu? Greu de spus.

Singurul lucru care-i trece prin minte este: „Ia uite, credeam că nu asculţi. Dar acum înţeleg că este o problemă mult mai profundă. Eşti complet dobitoc."

Asta este ceea ce se întâmplă când ascultăm fără să dăm dovadă de respect. Nu este suficient să fim numai urechi; trebuie să demonstrăm că suntem în întregime implicaţi.

Bill Clinton era maestrul absolut la acest capitol. Soţia mea şi cu mine participam la seminarii de weekend despre epoca de renaştere a familiei Clinton. Aşa că trebuia neapărat să văd preşedintele în acţiune. Nu conta dacă erai şeful statului sau portarul, când vorbeai cu Bill Clinton, el se comporta de parcă erai singura persoană din încăpere. Fiecare fibră din fiinţa sa, de la ochii lui la limbajul trupului, comunica faptul că era prins de ceea ce spuneai.

Dacă nu crezi că asta este o piesă eficientă, a efortului muscular şi mental, încearcă acest lucru cu 500 de oameni pe care trebuie să-i primeşti la o recepţie, privind această scurtă tranzacţie cu tine ca pe o parte luminoasă a vieţii lor.

Dacă nu ai făcut niciodată asta, ascultarea cu respect te face să transpiri.

Întreabă-te: „Merită?"

Ascultarea presupune şi să răspunzi la o întrebare dificilă: „Merită?"

Necazul cu ascultatul, pentru cei mai mulţi dintre noi, este că în timp ce se presupune că facem asta, suntem de fapt ocupaţi să compunem ceea ce urmează să spunem în următorul moment.

Acesta implică un dublu defect: nu numai că nu reuşeşti să auzi cealaltă persoană, dar orchestrezi un comentariu care poate să o deranjeze, fie pentru că nu ai prins ideea, fie că adaugi valoare fără sens discuţiei; sau, cel mai rău dintre toate, injectezi un ton distructiv discuţiei. Tot ceea ce ai făcut enervează pe cineva. Nu acesta este rezultatul aşteptat al ascultării. Ţine-o tot aşa şi curând nu va mai trebui să te îngrijorezi în legătură cu ascultatul – pentru că nimeni nu va mai vorbi cu tine vreodată.

Când cineva ne spune ceva, avem mai multe opţiuni de a reacţiona. Unele dintre răspunsurile noastre sunt inteligente, unele prosteşti. Unele sunt la subiect, unele pe lângă. Unele vor încuraja cealaltă persoană, altele o vor descuraja. Unele o vor face să se simtă apreciată, altele nu.

Întrebarea „Merită?" te obligă să te gândeşti la ce va simţi cealaltă persoană după ce va auzi răspunsul tău. Te forţează să gândeşti cu cel puţin două mişcări înainte. Nu mulţi oameni fac asta. Tu vorbeşti. Ei vorbesc. Şi aşa mai departe – înapoi şi înainte, ca un începător la jocul de şah, care nu gândeşte decât următoarea mişcare. Este cea mai slabă formă de şah; este, de asemenea, cel mai slab grad de ascultare. Dacă întrebi „Merită?", te angajezi să te gândeşti ca după discuţie să iei în considerare (a) cum te priveşte cealaltă persoană, (b) ce va face după ce va părăsi încăperea şi (c) cum se va comporta data viitoare când vorbeşti.

Din simpla întrebare „Merită?" decurg o mulţime de efecte.

Gândeşte-te la ultima situaţia când ai lansat o idee într-o întâlnire şi cea mai veche persoană într-o funcţie (presupunând că nu erai tu) te-a împiedicat s-o spui. Nu contează dacă ideea ta era tâmpită şi răspunsul

altei persoane era genial – sau invers. Doar gândeşte-te la modul cum te-ai simţit. Te-ai simţit mai grozav decât cealaltă persoană? Te-a făcut să apreciezi abilităţile sale extraordinare de ascultător? Te-a inspirat să te întorci la munca ta plin de entuziasm? Te-a încurajat să vorbeşti mai tare data viitoare când vei fi într-o întâlnire cu acea persoană? Aş paria că răspunsurile sunt nu, nu, nu şi nu.

Aşa se întâmplă când acţionezi fără să întrebi „Merită?". Oamenii nu numai că se gândesc că nu asculţi, dar poţi provoca trei tipuri de rezultate: (1) sunt răniţi; (2) nutresc sentimente nesănătoase faţă de persoana care le-a adus insulta (adică te urăsc); şi (3) fiindcă nu au fost susţinuţi, este puţin probabil să repete întâmplarea (adică, ei nu-ţi vor mai vorbi data viitoare).

Continuă aşa şi iată ce se va întâmpla: toată lumea va crede că eşti un măgar (o părere personală, nu neapărat păguboasă, dar cu siguranţă nu una frumoasă). Nu vor munci din toată inima pentru tine (ceea ce va distruge reputaţia ta de lider). Şi vor înceta să-ţi dea idei (ceea ce va reduce baza ta de cunoştinţe). Este puţin probabil să fie o formulă pentru un leadership de succes.

Unul dintre clienţii mei era director de operaţiuni la o companie care valora mai multe miliarde de dolari (iar acum este director executiv). Scopul său era să devină un ascultător mai bun şi să fie perceput ca un şef fără prejudecăţi. După ce am lucrat cu el timp de 18 luni, l-am întrebat care a fost principala idee desprinsă. Mi-a spus: „Înainte de a vorbi, respir şi îmi pun eu însumi întrebarea: «Merită?». Am învăţat că 50 la sută din ceea ce aveam de spus era corect – poate – dar spunând nu merita."

El a învăţat ceea ce Frances Hesselbine ştia – că opiniile oamenilor despre abilitatea ta de ascultare sunt în mare stabilite prin decizii pe care le luăm imediat după ce întrebăm „Merită?" Să vorbim sau să nu? Să ne certăm sau să spunem simplu „Mulţumesc"? Să vorbim vrute şi nevrute sau să ne muşcăm limba? Să ne evaluăm comentariile sau doar să le mărturisim?

Nu depinde de mine să-ţi spun ce să discuţi într-o întâlnire. Tot ceea ce spun este că tu ar trebui să te gândeşti dacă merită asta – şi dacă crezi că da, vorbeşte liber.

Asta a învăţat clientul meu. În consecinţă, succesele lui pentru că a fost un bun ascultător şi un şef fără prejudecăţi s-au înmulţit foarte mult. Şi a devenit director executiv.

Implicaţiile întrebării „Merită?" sunt profunde – şi trec dincolo de ascultare. De fapt, transformi întrebarea referitoare la propriul interes („Ce-mi iese mie?") şi vei întreba: „El ce are de câştigat?" Acesta este un salt profund în gândire. Brusc, ai o privire de ansamblu.

Aşa cum o să spun tot timpul, este o problemă simplă – efectiv plină de şabloane. Dar dacă o faci, totul se va îndrepta. Foarte multe dintre problemele noastre interpersonale de la serviciu au la bază nişte şabloane. Tu spui ceva şi mă enervezi. Eu reacţionez violent. Brusc, avem o criză interpersonală, adică o luptă. Nu contează despre ce discutăm, indiferent că este vorba despre încălzirea globală sau pe cine să angajăm ca să nu facem o prostie. Conţinutul este irelevant. Ceea ce contează este cât de uşor am căpătat mici deprinderi comportamentale care creează neînţelegeri la serviciu – şi cât de uşor ne putem asuma exemple comportamentale care *nu* creează neînţelegeri. De aceea, formulele de rezolvare, de exemplu să te gândeşti înainte de a vorbi, să asculţi cu atenţie şi întrebarea „Merită?" funcţionează. Ele nu implică nuanţe. Trebuie să facem pur şi simplu acele lucruri.

Abilitatea care face diferenţa între ceva aproape grozav şi ceva grozav

Doi avocaţi stăteau la bar, în restaurantul Spark Steakhouse din New York. Unul este prietenul meu Tom, celălalt partenerul său, avocatul Dave. Beau ceva uşor, aşteptând să fie conduşi la masă. Nu se grăbeau. Spark este tipul de loc unde nu te deranjează să-ţi pierzi vremea. Este un restaurant tipic în care se servesc fripturi, cu o sală imensă, cu un meniu cu cele mai faimoase vinuri din lume şi o mână de bogătaşi din New York, puternici sau plini de farmec, care vin acolo în fiecare seară. (Este renumit şi pentru că acolo a fost împuşcat şeful criminalisticii din New York, de către mafiotul John Gotti). În această seară, numărul unu pe lista de oaspeţi era faimosul avocat David Boies, care, imediat ce a

intrat pe uşă, s-a îndreptat către bar să-l salute pe Dave, pe care-l cunoştea din cazurile precedente. Boies li se alătură lui Tom şi lui Dave pentru a bea ceva împreună. Câteva minute mai târziu, Dave iese afară să dea un telefon.

Boies rămâne la bar, vorbind cu Tom 45 de minute.

Ceea ce au discutat cei doi avocaţi aici nu este relevant.

Ceea ce este relevant este amintirea lui Tom despre întâlnire.

„Nu îl mai întâlnisem niciodată pe Boies", a spus Tom. „Nu trebuia să zăbovească la bar să vorbească cu mine. Şi trebuie să-ţi spun că nu am fost dat pe spate de inteligenţa lui, de întrebările sale profunde sau de istorioarele sale. Ceea ce m-a impresionat a fost că, atunci când punea o întrebare, aştepta întotdeauna răspunsul. El nu numai că a ascultat, dar m-a făcut să mă simt de parcă eram singura persoană din încăpere."

Îndrăznesc să afirm că ultimele cuvinte ale lui Tom descriu perfect singura abilitate care separă ceva grozav de ceva aproape grozav.

Prietenul meu Tom nu este uşor de impresionat. El este vicepreşedinte la o prosperă firmă de 300 de avocaţi din New York. Partenerul său, Dave, este specializat în litigii. Boies, bineînţeles, este o supervedetă în lumea juridică, avocatul pe care l-a angajat guvernul U.S. în cazul antitrust deschis împotriva lui Bill Gates şi Microsoft, acelaşi avocat pe care Al Gore l-a folosit în anul 2000 să pledeze legitimitatea alegerii lui în faţa Curţii Supreme a SUA.

Haideţi să analizăm ce s-a întâmplat la bar. Tom a stat pe scaunul său. Dave, din motive inexplicabile, a dispărut să dea un telefon afară. Boies, de cealaltă parte, a stat prin preajmă şi i-a făcut lui Tom o impresie pozitivă şi de durată. Nu exista nici un motiv pentru el să-l trateze pe Tom ca pe cel mai bun prieten. Cei doi avocaţi au preocupări diferite; şansele ca drumurile lor să se intersecteze în tribunal sau să se ajute unul pe altul sunt realmente zero. Cu alte cuvinte, Boies nu s-a gândit că ar avea de câştigat pe viitor dacă este drăguţ cu Tom. Mai mult, l-a făcut pe prietenul meu Tom să se simtă ca şi cum era cea mai importantă persoană din încăpere. Prin faptul că şi-a arătat interesul, a pus întrebări şi, cel mai important, a ascultat răspunsurile fără să îi atragă ceva atenţia,

Boies era pur şi simplu el însuşi, aplicând singura abilitate care l-a făcut să aibă un succes extraordinar.

Abilitatea de a face oamenii să se simtă în acest fel atunci când eşti cu ei este abilitatea care separă ceva grozav de ceva aproape grozav.

Oamenii de televiziune care iau interviuri, ca Oprah Winfrey, Katie Couric şi Diane Sawyer, când vorbesc cu tine, cu o cameră în faţă sau fără, te simţi de parcă ai fi singurul care contează pentru ei. Este *acea* calitate care-i defineşte.

O cunoştinţă din Marea Britanie mi-a povestit despre un director mai în vârstă, care poate fi văzut întotdeauna în restaurantele din Londra, cinând cu cele mai frumoase femei din lume. Nu înfăţişarea sa sau magnetismul său îl făcuseră să aibă succes. Era mic de statură, avea guşă şi kilograme în plus, era chel, dar fericit la cei şaptezeci de ani ai lui. Dar când cunoştinţa mea a întrebat o femeie de ce era atât de fermecată de acest om, ea a răspuns: „Niciodată nu-şi ia ochii de la mine. Chiar dacă regina însăşi ar fi intrat în încăpere, nu i-ar fi atras atenţia. Mi-ar dedica în continuare întreaga lui atenţie. Este greu să reziştI."

După cum am spus, Bill Clinton are din plin această abilitate. Indiferent că-l întâlneai pentru prima oară la o recepţie sau aveai de-a face cu el faţă-n faţă într-o întâlnire privată, Clinton considera important să ştie ceva pozitiv despre tine şi, fără să facă un mare caz din asta, spunea ceva ca să îţi dai seama că el ştia. În consecinţă, te lăuda pe tine *la tine*. Acesta este un gest foarte interesant. (Imaginează-ţi cum te-ai simţi dacă, în loc să fii forţat să spui cuiva cât de grozav eşti, ei au povestit tuturor cât de minunat eşti. Drăguţ, nu? I-ai răspunde acestei persoane, nu?) Cuplează asta cu faptul că te poţi concentra cu o precizie de laser pe ceea ce trebuie să spui şi vei înţelege de ce Clinton a ajuns atât de departe de originile sale umile din Arkansas.

Nu sunt sigur de ce noi nu executăm această manevră interpersonală precisă tot timpul. Suntem cu siguranţă capabili să facem acest lucru când *într-adevăr* contează pentru noi.

Dacă suntem la prima întâlnire cu un tip sau o tipă pe care vrem într-adevăr să-i impresionăm, vom fi întruchiparea atenţiei şi interesului. Vom pune toate întrebările potrivite şi vom acorda atenţie răspunsului cu concentrarea unui chirurg ce operează pe creier. Dacă suntem într-adevăr inteligenţi, vom grada conversaţia astfel încât să fim siguri că nu vorbim prea mult.

Dacă suntem într-o întâlnire cu şeful nostru, vom asculta fără întrerupere fiecare cuvânt pe care-l spune. Vom fi atenţi la inflexiunile vocii sale, să vedem nuanţa, şi la înţelesul celor spuse. Ne vom concentra pe ochii şi gura şefului, căutând zâmbete sau încruntături, de parcă ele ar fi indicii semnificative legate de şansele carierei noastre. În esenţă, ne tratăm şeful de parcă este cea mai importantă persoană din cameră (pentru că este).

La fel facem şi dacă suntem la o negociere cu un cumpărător cu care am putea să încheiem sau nu o afacere formidabilă. Ne pregătim prin a şti ceva personal despre cumpărător. Punem întrebări menite să demonstreze înclinaţiile cumpărătorului. Examinăm cu atenţie faţa cumpărătorului pentru a găsi indiciile legate de cât de mult are nevoie de ceea ce vindem noi. Suntem extrem de atenţi. La maximum.

Singura diferenţă dintre noi şi cei care au un succes foarte mare – dintre ceva aproape grozav şi ceva grozav – este că *oamenii grozavi fac asta tot timpul.* Pentru ei este ceva automat. Pentru ei nu există nici o pornire sau oprire pentru a arăta că le pasă, sunt empatici şi dau dovadă de respect. Lucrurile sunt întotdeauna legate între ele. Ei nu clasifică întâlnirile personale cu A, B sau C, în ordinea importanţei, ci tratează pe toată lumea la fel – şi toată lumea observă în cele din urmă.

Partea ciudată este că fiecare dintre noi, indiferent de nivelul de succes, ştie deja asta. I-am întrebat pe clienţii mei: „Ce abilităţi interpersonale se disting clar la majoritatea oamenilor de succes pe care i-aţi întâlnit?" Într-o formă sau alta, menţionează următoarea abilitate: „fă-o pe cealaltă persoană să se simtă extraordinar de specială" – deoarece, de obicei (ca prietenul meu Tom) oamenii sunt impresionaţi de cei care-i fac *pe ei* să se simtă în acel fel.

Aşa că nu cred că spun ceva nou sau greu de acceptat. Noi deja suntem convinşi de acest lucru.

Întrebarea este: Noi de ce nu facem acest lucru?

Răspunsul: Uităm. Suntem distraşi. Nu avem disciplina mentală să o facem în mod automat.

Acesta este rezumatul.

Nouăzeci la sută din această abilitate este ascultarea, bineînţeles. Şi ascultarea presupune un minimum de disciplină – disciplina de a te concentra. Aşa că am dezvoltat un exerciţiu simplu, de a testa abilităţile de ascultare ale clienţilor mei. Este simplu – la fel de simplu ca a le cere oamenilor să-şi atingă degetele şi să vadă cât de flexibile sunt. Le cer să numere încet până la cincizeci cu un singur scop: să nu lase vreun alt gând să intre nepoftit în mintea lor. Trebuie să se concentreze pe numărătoare.

Ce poate fi mai simplu de-atât? Încearcă.

Incredibil, mai mult de jumătate dintre clienţii mei nu pot să facă acest lucru. Undeva în preajma cifrei douăzeci sau treizeci, gândurile sâcâitoare le invadează creierul. Se gândesc la o problemă de serviciu, la copiii lor sau la cât de mult au mâncat la cină seara trecută.

Poate suna ca un test de concentrare, dar este într-adevăr un exerciţiu de ascultare. La urma urmei, dacă nu te poţi asculta pe tine însuţi (se presupune că tu te placi şi te respecţi pe tine) pe măsură ce numeri până la cincizeci, cum vei putea să fii capabil să asculţi altă persoană?

Ca orice exerciţiu, şi acesta are două roluri: demască slăbiciunea şi ne ajută să devenim mai puternici. Dacă-ţi cer să-ţi atingi degetele de la picioare şi tu nu poţi, am demonstrat că muşchii tăi sunt încordaţi. Dar dacă practici în fiecare zi atingerea degetelor de la picioare, până la urmă vei deveni mai flexibil.

De aceea, aceste exerciţii de numărare până la cincizeci au un scop. Ele dezvăluie cât de uşor putem fi distraşi când nu vorbim. Dar, de asemenea, ne ajută să ne dezvoltăm concentrarea muşchilor – abilitatea noastră de a ne menţine focusaţi. Fă acest exerciţiu în mod frecvent şi curând vei număra până la cincizeci fără să te întrerupi. Şi această nou descoperită putere a concentrării te va face un ascultător mai bun.

După aceea, eşti gata pentru un test drive.

Pune această carte jos şi fă din următoarea întâlnire interpersonală – indiferent că este cu soţul, soţia, un coleg sau un străin – un exerciţiu în care să te comporţi astfel încât cealaltă persoană să se simtă de un milion de dolari.

Încearcă să foloseşti tacticile subliniate aici:

- Ascultă.
- Nu întrerupe.
- Nu termina propoziţia celeilalte persoane.
- Nu spune „ştiam deja acest lucru".
- Nici măcar nu fi de acord cu cealaltă persoană (chiar dacă te laudă, spune doar „mulţumesc").
- Nu folosi cuvintele „nu", „dar" şi „cu toate acestea".
- Nu fi distras; nu-ţi lăsa ochii sau atenţia să rătăcească aiurea în timp ce o altă persoană vorbeşte.
- Susţine sfârşitul dialogului punând întrebări inteligente, care (a) arată că acorzi atenţie, (b) susţine conversaţia şi (c) cere celeilalte persoane să vorbească (în timp ce tu asculţi).
- Elimină orice strădanie de a impresiona cealaltă persoană cu cât de inteligent şi amuzant eşti. Singura ta ţintă este să laşi cealaltă persoană să simtă că *el sau ea* îşi dă seama de asta.

Dacă poţi face acest lucru, vei descoperi un paradox evident: *cu cât îţi diminuezi dorinţa de a străluci, cu atât mai mult vei străluci în ochii altei persoane.* Am văzut asta întâmplându-se de atât de multe ori încât este aproape comic. Am urmărit doi oameni care aveau o discuţie, unul dintre ei vorbind tot timpul, iar celălalt ascultând cu răbdare şi punând întrebări. Mai târziu, când l-am întrebat pe orator ce credea despre cealaltă persoană, nu a considerat niciodată tăcerea relativă a celeilalte persoane ca dovadă că este un prost, neinformat şi neinteresant. Din contră, el spunea mereu: „Ce tip grozav!"

Şi tu ai spune acelaşi lucru despre orice persoană care a scos ce-i mai bun în tine, care te-a făcut să te simţi ca şi cum ai fi cea mai importantă persoană din încăpere.

Te rog să reţii că această probă de funcţionare nu este un exerciţiu în dezvoltarea nou-descoperitului farmec sau învăţarea limbajului

seducţiei, sau utilizarea limbajului trupului ca subtile pârghii ale persuasiunii. Nu este nimic mai mult decât un exerciţiu de ascultare eficientă în sensul în care există un scop în ascultarea ta. Dacă scopul tău este să faci oamenii să se simtă de un milion de dolari în prezenţa ta, vei înregistra succese. Tu ştii deja cum să o faci – la o primă întâlnire, la o vânzare prin telefon, într-o întâlnire cu şeful tău. De acum înainte, problema este să-ţi aminteşti să *acţionezi în acest fel tot timpul.*

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 10

Cum să mulţumeşti celorlalţi

De ce funcţionează mulţumirile

Să mulţumeşti celorlalţi funcţionează deoarece exprimă una dintre emoţiile de bază: gratitudinea. Recunoştinţa nu este o noţiune abstractă. Este o emoţie sinceră, care nu poate fi aşteptată sau exactă. Fie o simţi, fie nu. Dar când cineva face ceva drăguţ pentru tine, *aşteaptă mulţumire* – şi nu are o părere bună despre tine dacă nu o primeşte. Gândeşte-te când ai oferit ultima dată cuiva un cadou. Dacă persoana respectivă a uitat să-ţi mulţumească pentru cadou, cum te-ai simţit? Ai avut senzaţia că este o fiinţă deosebită? Sau una nerecunoscătoare?

Gratitudinea este o emoţie complexă – şi în consecinţă complicat de exprimat. Este interpretată în mod frecvent ca fiind un comportament umil, întrucâtva umilitor. Poate asta explică de ce părinţii reamintesc copiilor în mod constant să spună „mulţumesc". Este unul dintre cele mai grele lucruri, acela de a învăţa copiii rebeli să se poarte în mod firesc.

În plus, să spui „mulţumesc" este o trăsătură decisivă de bună creştere. Ca în cazul celor mai multe reguli de bună creştere, este plină de şabloane; nu trebuie să fie sinceră. Folosim expresii cât e ziua de lungă, fără să ne gândim, deseori ca formă de punctuaţie în conversaţie. De exemplu, vom spune „mulţumesc" la sfârşitul unei conversaţii telefonice. S-ar putea să nu fim conştienţi că „mulţumesc" în acest context înseamnă într-adevăr: „Am terminat, gata. Opreşte-te din

vorbit." Dar aceasta este puterea politeţii, căreia oamenii întotdeauna i se supun.

Din punctul meu de vedere, cel mai bun lucru în legătură cu a spune „mulţumesc" este faptul că se creează apropiere în orice discuţie potenţial explozivă. Ce poţi să spui după ce o persoană îţi mulţumeşte? Nu te poţi certa cu acea persoană. Nu poţi încerca să îi dovedeşti contrariul. Tu nu-i poţi păcăli sau să te înfurii, sau să-i ignori. Singurul răspuns este să rosteşti două dintre cele mai elegante, ispititoare şi dulci cuvinte: „Cu plăcere". Este o adevărată muzică pentru urechile cuiva.

Obişnuieşte-te să spui „mulţumesc". Deoarece vei avea nevoie de această abilitate odată ce trecem mai departe la cei doi paşi finali: follow-up şi feedforward. Dar, mai întâi, iată câteva exerciţii de mulţumire:

Excelează la capitolul gratitudine

Zburam spre Santa Barbara, California. Brusc, avionul s-a înclinat – una dintre acele curse palpitante, cu căderi în gol, în care mulţi pasageri apucă punga ca să vomeze, iar majoritatea se gândesc la viaţa de după. Pilotul a anunţat cu calm că am avut o „problemă minoră". Mecanismul de aterizare nu mergea şi urma să zburăm în cerc deasupra aeroportului până rămâneam fără combustibil, astfel încât să putem ateriza în siguranţă. Întotdeauna este tulburător să stai într-un avion şi să aştepţi să se termine combustibilul. În acele momente, când te gândeşti că s-ar putea să mori, începi să meditezi la viaţa ta. Tu te întrebi: „Ce anume regret?"

Cel puţin asta este ceea ce am făcut. Şi singurul răspuns care mi-a venit în minte era că nu am mulţumit niciodată celor care au fost buni cu mine de-a lungul vieţii.

Mi-am spus mie însumi: „Dacă mai calc vreodată pe pământ, voi mulţumi acestor oameni". Nu este un gând neobişnuit. Cercetările arată că regretul numărul unu pe care-l au copiii când părinţii lor mor este că nu le-au spus niciodată cât de mult au apreciat tot ceea ce aceştia au făcut pentru ei.

Avionul a aterizat în siguranţă (crede-mă, am mulţumit pilotului şi echipajului) şi când am ajuns în camera mea de hotel, primul lucru pe

care l-am făcut a fost să scriu bilete de mulţumire expansive, siropoase, la cel puţin 50 de oameni care m-au ajutat de-a lungul timpului.

Acesta a fost momentul în care am devenit cunoscător într-ale gratitudinii, un adevărat specialist în mulţumiri. Acum mulţumesc întotdeauna oamenilor în e-mail-urile, scrisorile şi seminariile mele. Ultimul lucru pe care-l spun în majoritatea convorbirilor telefonice nu este „la revedere", ci „mulţumesc" şi vorbesc într-adevăr serios. Când vine vorba de gratitudine, sunt radical fundamentalist. Am mers chiar într-atât de departe încât să fac o listă cu primii 25 de oameni din viaţa personală şi profesională cărora le datorez mulţumiri. Am diplome imprimate special, cu numele lor scoase în relief şi scrise cu auriu, pe care scrie: „Mulţumesc. Eşti unul dintre primii 25 de oameni care m-au ajutat să am o viaţă profesională minunată".

Am înţeles că era puţin exagerat, dar nu mă scuz pentru asta. Am o mulţime de deficienţe, dar lipsa gratitudinii nu este una dintre ele. Consider că gratitudinea este un lucru valoros, iar absenţa ei este un defect interpersonal major. La capitolul gratitudine îmi dau o notă foarte mare.

Acesta ar trebui să fie şi scopul tău.

Iată un exerciţiu care să te facă să mergi mai departe (şi să fii recunoscător).

Indiferent cât de departe ai ajuns în viaţă, gândeşte-te la cariera ta. Cine sunt oamenii cei mai responsabili pentru succesul tău? Notează primele 25 de nume care-ţi vin în minte şi întreabă-te: „Le-am spus vreodată cât de recunoscător le sunt pentru ajutorul lor?" Dacă eşti precum cei mai mulţi dintre noi, probabil că nu ai excelat la acest capitol.

Înainte de a face orice altceva (inclusiv să treci mai departe la următorul capitol al acestei cărţi), scrie fiecăruia dintre aceşti oameni un bilet de mulţumire.

Nu este doar un exerciţiu care să te facă pe tine şi pe ceilalţi oameni să vă simţiţi bine (în ciuda faptului că este o metodă terapeutică de toată lauda). Faptul că scrii un bilet de mulţumire te forţează să te confrunţi cu umilitorul fapt că nu ai ajuns de unul singur la acest succes. Ai fost ajutat de-a lungul drumului.

Mai mult, te forţează să-ţi identifici punctele tari şi pe cele slabe. La urma urmei, când mulţumeşti oamenilor că te-au ajutat, admiţi în primul rând că ai avut nevoie de ajutor – ceea ce este o modalitate de a indica precis deficienţele tale. Dacă nu ar fi trebuit să te perfecţionezi într-un domeniu specific, nu ai fi avut nevoie de ajutorul altei persoane. Gândeşte-te la asta ca la latura ajutătoare a biletului de mulţumire; te ajută să identifici un vechi punct slab (pe care probabil îl ai în continuare).

În timp ce scriu aceste rânduri, mi-a trecut prin minte că a spune oamenilor să scrie bilete de mulţumire este, în mod evident, aproape demodat. Dar este incredibil cât de mulţi oameni neglijează să mulţumească celorlalţi. Nici unul dintre noi nu va putea vreodată să o facă suficient de mult.

În cele din urmă, vei ajunge să vezi că exprimarea gratitudinii este un talent – un talent care merge mână în mână cu înţelepciunea, cunoaşterea de sine şi maturitatea.

Un prieten avocat pleda un caz în faţa Curţii Supreme de Justiţie. Nu a câştigat cazul, dar ulterior judecătorul l-a luat de-o parte şi l-a lăudat pentru calitatea scurtei expuneri a dovezilor apărării. „A fost o plăcere să le citeşti", a spus judecătorul, „chiar dacă ele nu erau în cele din urmă convingătoare".

Prietenul meu i-a mulţumit judecătorului şi i-a explicat că îi datorează abilitatea de a scrie unui profesor de engleză din timpul anilor de studenţie de la Notre Dame. Profesorul l-a luat deoparte şi, în mai multe şedinţe, l-a învăţat să scrie în mod succint.

„I-ai mulţumit vreodată?" a întrebat înţeleptul judecător.

„Nu", a spus prietenul meu. „Nu am vorbit cu el de douăzeci de ani".

„Poate ar trebui", a spus judecătorul.

În acea noapte i-a scris profesorului, care încă preda la Notre Dame, şi i-a spus toată povestea într-un bilet de mulţumire.

O săptămână mai târziu profesorul i-a răspuns, felicitându-l pe prietenul meu. „Biletul tău", a scris el, „mi-a reamintit că tot ceea ce fac are valoare".

Aceasta este frumuseţea şi eleganţa unui bilet de mulţumire. Dacă poţi lua o notă mare în ceea ce priveşte recunoştinţa, nu se va întâmpla nimic rău. Ci doar bine.

CAPITOLUL 11

Acţiunile de follow-up

Nu vei evolua fără follow-up

Odată ce stăpâneşti subtila artă a scuzelor, promovării, ascultării şi mulţumirii, trebuie să continui să faci aceste lucruri.

Îi încurajez pe clienţii mei să apeleze la toţi colegii lor în fiecare lună şi să le ceară idei şi comentarii. De exemplu, primul client care a avut o problemă de comunicare cu colegii săi a mers la fiecare coleg şi a spus următoarele lucruri: „Luna trecută ţi-am spus că am să încerc să mă îndrept şi să fiu mult mai atent. Mi-ai oferit câteva idei şi mi-ar plăcea să ştiu dacă tu crezi că le-am pus efectiv în practică." Această întrebare îi forţează pe colegii săi să se oprească din ceea ce fac şi, încă o dată, să recunoască eforturile tale de a te schimba, să măsoare din punct de vedere intelectual progresele sale şi să acorde un verdict.

Dacă faci asta în fiecare lună, colegii tăi încep în cele din urmă să accepte că te îndrepţi – nu pentru că spui tu, ci pentru că spun ei. Când îţi spun: „Mă îndrept", cred asta. Când te întreb: „Mă îndrept?", şi tu spui „Da", atunci tu crezi acest lucru.

La sfârşitul anilor '70 şi începutul anilor '80, primarul oraşului New York, Ed Koch, era renumit pentru vizitarea celor cinci districte din New York şi îi întreba pe toţi cei pe care îi întâlnea: „Cum mă descurc?" Pentru un ochi neexperimentat, întrebarea lui Koch părea că dă frâu liber egocentrismului. Koch ştia mai bine. Cu instinctul curajos al unui politician de frunte care a înţeles oamenii şi percepţiile, Koch aplica o crudă, dar

corectă şi sofisticată strategie de follow-up pentru a crea schimbarea, nu numai în oraş, ci şi în percepţia orăşenilor despre primarul lor.

Prin faptul că întreba oamenii „Cum mă descurc?", dădea senzaţia că încerca şi îi păsa.

Prin faptul că a formulat o întrebare, şi nu a afirmat direct: „Mă descurc grozav", Koch implica şi includea cetăţenii în mersul lucrurilor, spunându-le de fapt că soarta lor a rămas în mâinile *lor.*

Repetând întrebarea „Cum mă descurc?" şi transformând-o în sloganul lui personal, Koch şi-a întipărit eforturile sale în minţile cetăţenilor şi le-a reamintit că schimbarea oraşului New York era un proces continuu, nu un miracol apărut peste noapte (şi astfel se explică de ce era la al treilea mandat de primar al New York-ului).

Cel mai important, întrebarea „Cum mă descurc?" l-a forţat pe Koch să facă faţă situaţiei. Dacă punea întrebarea şi oamenii răspundeau: „Nu aşa grozav", trebuia să se împace cu răspunsul ca să nu-l audă data următoare când punea aceeaşi întrebare.

Follow-up-ul este cea mai extinsă parte a procesului de schimbare în mai bine. Durează de la 12 la 18 luni. Şi, în mod corespunzător, este partea care face diferenţa în proces.

Follow-up-ul se referă la modul în care îţi măsori evoluţia.

Follow-up-ul se referă la modul în care reamintim oamenilor că facem un efort să ne schimbăm, iar ei ne ajută.

Follow-up-ul se referă la modul în care eforturile noastre rămân imprimate în mintea colegilor noştri.

Follow-up-ul se referă la modul în care eliminăm scepticismul colegilor noştri, fiindcă noi *îl putem* schimba.

Follow-up-ul se referă la modul în care recunoaştem în faţa noastră şi a altora că a te îndrepta este un proces continuu, nu o convertire religioasă.

Mai mult decât orice, follow-up-ul ne determină să facem lucrurile cum trebuie. Ne dă impulsul, chiar şi curajul, să fim dincolo de înţelegerea a ceea ce trebuie să facem pentru a ne schimba şi *de fapt o facem.* Pentru că, angajându-ne în procesul de follow-up, noi ne *schimbăm.*

De ce funcţionează follow-up-ul

Mai întâi, lasă-mă să recunosc ceva important: la început nu ştiam nimic despre follow-up. Pregăteam şedinţe de training la companii din topul Fortune, când vicepreşedintele executiv, stând cu ochii probabil pe bugetul de training, mi-a pus o întrebare perfect motivantă: „Cineva care merge la aceste programe de dezvoltare a calităţilor de lider se schimbă *într-adevăr*?"

M-am gândit la asta pentru un moment, apoi m-am gândit ceva mai mult, după care am răspuns prosteşte: „Nu ştiu".

Am pregătit mii de oameni, din mai mult de 70 de companii. Am primit recenzii foarte frumoase despre calităţile mele (chiar dacă mi-am dat seama că învăţăceii mei considerau cursurile mele valoroase, nu neapărat pe mine). Am zeci de scrisori de la oameni care credeau că s-au schimbat (cu toate că mi-am dat seama că nu înseamnă că *toată lumea* crede că s-au schimbat). Am lucrat cu unele dintre cele mai bune companii din lume şi nimeni nu mi-a pus această întrebare. Mai mult, până în acel moment, niciodată nu o reţinusem.

Era un moment hotărâtor pentru mine. Până atunci am fost unul dintre cei mai de succes practicieni al „feedbackului la 360 de grade", un concept de management participativ, care presupunea ca muncitorii să-şi evalueze managerii şi nu altfel. Contribuţia mea în domeniu era noţiunea de „feedback personalizat". Am creat chestionare care să răspundă la întrebări de genul: „Ce face un lider important *în această organizaţie deosebită*?" Dar niciodată nu m-am întors la aceste companii să văd dacă pregătirea a avut vreun efect sau dacă oamenii au făcut de fapt ceea ce au promis să facă în şedinţele de pregătire. Am dedus că dacă ei au înţeles beneficiile, în principiu au făcut ceea ce li s-a spus.

Încolţit de întrebarea evident răutăcioasă a vicepreşedintelui executiv, în anii următori am devenit un susţinător asiduu al acţiunilor de follow-up. Am făcut toate cercetările şi m-am întors la toţi clienţii mei din corporaţii, strângând date care răspundeau la întrebarea: „S-a schimbat cineva într-adevăr?"

Cifrele s-au adunat încet-încet într-o importantă piramidă care a implicat corporaţii mari, fiecare dintre ele investind milioane de dolari pe an în programele de leadership. Cu alte cuvinte, ele au luat procesul

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

de dezvoltare a executivilor foarte în serios. Au fost 86.000* de participanţi la cursurile mele. La final, am putut desprinde trei concluzii.

Prima lecţie: Nu toată lumea reacţionează la ideea de dezvoltare executivă, cel puţin nu în modalitatea în care doreşte sau are intenţia organizaţia. Unii oameni pot fi pregătiţi, iar alţii nu. Cu siguranţă nu din cauză că nu vor să se îndrepte. În clipa în care o companie trimitea oamenii la un training pe probleme de leadership, la sfârşitul cursului întrebam participanţii dacă vor aplica tot ceea ce au învăţat la serviciu. Aproape 100% au spus da. Un an mai târziu am cerut rapoartele directe ale aceloraşi lideri, să confirme că şeful lor a aplicat lecţia la serviciu. Cam 70% au spus da şi 30% au spus că şeful nu a făcut absolut nimic. Această scindare de 70/30 a fost prezentă în fiecare dintre cele 8 companii pe care le-am studiat şi nu s-a schimbat, indiferent că executivii implicaţi erau americani, europeni sau asiatici. Cu alte cuvinte, reflectă natura umană, nu tiparul cultural.

Când am analizat un pic mai profund, ca să aflu de ce executivii care au participat la training au promis să aplice ceea ce au învăţat, dar *nu au făcut-o*, răspunsul era incredibil de simplu şi, din nou, reflecta natura umană. Nu au reuşit să aplice schimbarea, pentru că pur şi simplu erau prea ocupaţi. După şedinţa de training, s-au întors la birourile lor, găsind numeroase mesaje la care să răspundă, rapoarte de citit şi de scris, clienţi şi cumpărători de sunat. Erau distraşi de sarcinile zilnice specifice muncii lor.

Asta m-a învăţat o a doua lecţie: Există o imensă distanţă între înţelegere şi realizare. Cele mai multe programe de leadership se învârt în principiu în jurul unei mari presupuneri false: dacă ei înţeleg un lucru, atunci vor face acel lucru. Nu este adevărat. Cei mai mulţi dintre noi înţelegem, dar în mod sigur nu facem acest lucru. De exemplu, înţelegem cu toţii că excesul de greutate este dăunător pentru sănătatea noastră, dar nu toţi facem ceva să schimbăm această stare de lucruri.

---

*Am prezentat metotodolgia completă, rezultatele din punct de vedere statistic, companiile implicate şi concluziile mele în studiul intitulat „Leadership-ul este un sport de contact: factorul de follow-up în dezvoltarea managerială", scris în colaborare cu Howard Morgan şi publicat în *Strategy and Business*, septembrie 2004.

Dar această perspicacitate nu răspunde cu adevărat întrebării mele. Indică doar că 70 la sută dintre toţi oamenii care *înţeleg* vor *pune în practică*. Nu-mi spune dacă 70 la sută dintre cei care au aplicat lecţia s-au îndreptat cu adevărat.

Atunci am înţeles că follow-up-ul era veriga lipsă nu numai în conceptele din programele mele de training, dar şi atunci când venea vorba să ajut oamenii să se schimbe. Eram aici, spunându-le că acea parte a procesului de schimbare în mai bine se duce la bun sfârşit cu ajutorul colegilor şi al întrebării: „Cum mă descurc?" Dar eu însumi nu am urmărit atent impactul acţiunilor de follow-up cu clienţii mei. Mi-am redirecţionat obiectivele şi am început să analizez oamenii pentru a vedea nu numai dacă se îndreaptă, dar şi de ce. Bănuiala mea că follow-up-ul făcea diferenţa s-a adeverit.

La cinci dintre cele opt companii cu care am lucrat, am trasat un plan ca să se măsoare nivelul acţiunilor de follow-up realizate de executivii care participaseră la programe. Follow-up-ul a fost definit ca interacţiunea dintre „lideri" şi colegii lor, care trebuiau să vadă dacă ei îşi îmbunătăţiseră, de fapt, eficienţa. Follow-up-ul era notat pe o scară formată din cinci niveluri – de la „interacţiunea frecventă" la „puţin sau nimic".

Rezultatele erau surprinzător de logice. La un capăt al graficului, unde liderii au continuat puţin sau deloc cu subordonaţii lor, exista o schimbare mică sau nepercepută în eficienţa liderilor. La cealaltă extremă, unde liderii au continuat constant, percepţia asupra eficienţei lor a crescut spectaculos.

Concluzia mea era promptă şi sigură: *Oamenii nu se îndreaptă fără acţiuni de follow-up. Aceasta era lecţia numărul trei.*

În principiu, are sens – şi oglindeşte previziunea lui Peter Drucker: „liderul viitorului va fi o persoană care va şti cum să întrebe". În plus, studiile arată că liderii care cer în mod obişnuit un input sunt consideraţi eficienţi. Liderii care nu întreprind acţiuni de follow-up nu sunt neapărat lideri răi. Dar pur şi simplu nu sunt percepuţi ca lideri care se îndreaptă.

Într-un fel, concluziile noastre consolidează ideea principală din renumitele studii privind efectul Hawthorne, pe care profesorul de la Harvard, Elton Mayo, le-a desfăşurat în rândul muncitorilor de la Western

Electric Hawthorne Works, în urmă cu aproximativ 80 de ani. Efectul Hawthorne arată că productivitatea tinde să crească când muncitorii cred că şefii lor dau dovadă de un interes şi o implicare mai mare în munca lor. În cea mai elementară formă a ei, este motivul pentru care angajaţii sunt mult mai atenţi la munca lor când ştiu că şeful priveşte. În formele ei mai subtile, este motivul pentru care toţi angajaţii lucrează mai mult şi mai din inimă atunci când văd că şefului îi pasă de bunăstarea lor.

Aceeaşi dinamică era prezentă şi în studiile mele de follow-up. Follow-up-ul arată că vrei să te îndrepţi. Follow-up-ul cu unii dintre colegii tăi arată că le apreciezi ideile. Follow-up-ul practicat în fiecare lună arată că tratezi procesul cu seriozitate şi că nu ignori puterea colegilor tăi. Şi asta este o parte importantă a follow-up-ului. La urma urmei, un lider care caută puterea colegilor săi în loc să o ignore, sau care nu face acţiuni de follow-up, va fi perceput ca fiind cineva căruia nu-i pasă foarte mult să devină un lider mai bun.

Toată experienţa m-a învăţat a patra lecţie: *Să devii un lider mai bun (sau o persoană mai bună) este un proces, nu o întâmplare.* Pe plan istoric, cea mai mare parte a dezvoltării executivilor s-a focusat pe importanţa unui *eveniment* – chiar dacă este sub forma unui program de pregătire sau a unui discurs motivaţional. Experienţa mea cu cele opt companii dovedeşte că adevăratul leadership include un *proces* care necesită timp. Nu se întâmplă într-o zi. Nici nu poţi să „o iei" sub forma unei tablete de nitroglicerină.

Seamănă foarte mult cu un exerciţiu fizic. Imaginează-ţi că într-o încăpere stau oameni cu o formă fizică precară şi ascultă un discurs despre importanţa practicării exerciţiilor fizice, apoi privesc câteva casete despre cum să exerseze şi poate fac câteva minute exerciţii. Ai fi surprins dacă, peste un an, toţi oamenii din încăpere ar fi în continuare într-o formă fizică proastă? Ei nu înţeleg importanţa practicării exerciţiilor.

Ei bine, cam acelaşi lucru înseamnă dezvoltarea personală *fără follow-up.* Nimeni nu s-a îndreptat vreodată participând la un training. Oamenii se îndreaptă făcând ceea ce au învăţat. Şi acea „înfăptuire",

prin definiţie, include follow-up-ul. Follow-up-ul transformă schimbarea în mai bine într-un proces continuu – nu numai pentru tine, ci pentru toată lumea din jurul tău care nu se amestecă în procesul de follow-up. Când implici alţi oameni în progresul tău continuu, garantezi efectiv un succes continuu. La urma urmei, dacă ţii o dietă şi ştii că cineva care contează pentru tine îţi va verifica greutatea la sfârşitul fiecărei luni, eşti mult mai hotărât să urmezi dieta şi să te ţii de ea.

Rutina follow-up-ului din fiecare seară

Lasă-mă să-ţi arăt cum funcţionează follow-up-ul în viaţa mea.

Am un antrenor. Numele lui este Jim Moore. Şi în fiecare seară, indiferent de locul în care mă aflu, este treaba lui să sune şi să-mi pună zeci de întrebări. Se focusează pe condiţia mea fizică şi pe aptitudini. Sunt aceleaşi zeci de întrebări în fiecare seară – şi, ştiind asta, Jim sună, iar eu răspund cu sinceritate întrebărilor legate de follow-up, pentru a deveni o persoană mai sănătoasă.

Prima întrebare este întotdeauna: „Cât de fericit eşti?" Pentru că este cel mai important să fii fericit. Orice altceva este irelevant. După aceea, întrebările sunt:

1. Cât ai mers?
2. Cât de multe flotări ai făcut?
3. Cat de multe genuflexiuni ai făcut?
4. Ai mâncat vreo mâncare cu conţinut mare de grăsime?
5. Cât alcool ai băut?
6. Câte ore ai dormit?
7. Cât de mult ai petrecut uitându-te la televizor sau navigând pe Internet?
8. Cât ai scris?
9. Ai făcut sau i-ai spus ceva drăguţ Lydei (soţia mea)?
10. Ai făcut sau le-ai spus ceva drăguţ lui Kelly şi lui Brian (copiii mei)?

11. De câte ori te-ai străduit să dovedeşti că ai dreptate când nu merita?
12. Câte minute ai petrecut pe unele probleme care nu contau sau pe care nu le puteai controla?

Mi-am dat seama că aceste întrebări pot părea lipsite de importanţă, chiar superficiale, dar nu am nevoie de ajutor la capitolul întrebări dificile. Îmi petrec majoritatea orelor de lucru vorbind cu oamenii despre relaţiile lor şi ajutându-i să se perfecţioneze în domenii care contează pentru ei. Primesc suficientă profunzime toată ziua, în fiecare zi.

Dar am un stil de viaţă care face prăpăd asupra fizicului meu sănătos. Sunt pe drum, în aeroporturi, în maşini, în centre de conferinţe şi camere de hotel 240 de zile pe an. Dacă soţia mea nu mi-ar reaminti, nu aş şti în ce zone sunt în cele mai multe zile. Nu am un orar „precis", unde pot mânca trei mese fixe în fiecare zi, să dorm în patul meu în fiecare seară şi să urmez un regim de fitness ce poate fi clasificat ca un „program". Nu există nici o rutină în viaţa mea, alta decât rutina de a fi mereu pe drum.

Întrebările pe care Jim mi le pune în fiecare seară au legătură cu lucrurile care sunt dificile pentru mine – şi care cer disciplină. Nu sunt neimportante sau superficiale. Ele contează. Telefonul pe care îl primesc în fiecare seară este forma mea de follow-up consolidat. (Apropo, după ce am revăzut întrebările cu Jim, el a revizuit întrebările.)

Şi funcţionează. Sunt mult mai disciplinat în privinţa scrisului (această carte este dovada). Am mai redus din greutate, din consumul de cofeină şi din timpul petrecut în faţa televizorului. Sunt, de asemenea, într-o formă mai bună decât am fost în ultimele decenii.

Deoarece cunosc valoarea follow-up-ului, nu sunt surprins. Cheia, în orice caz, este aceea că *implică şi o altă persoană în afară de mine.* Una este să ţii un jurnal în fiecare noapte, cu aceleaşi întrebări la care să completezi răspunsurile. Pentru mine, asta nu înseamnă follow-up. Înseamnă mai degrabă introducerea datelor într-un jurnal – şi puţin probabil un succes răsunător. (Cât de mulţi dintre noi au început să completeze într-un jurnal, pentru ca în scurt timp să-l abandoneze?)

Dar implicându-l şi pe Jim în această problemă – o fiinţă umană prietenoasă şi înţelegătoare pe care, pe de o parte, nu vreau să o

dezamăgesc (că este om) şi care, pe de altă parte, îmi oferă încurajare constantă şi energie – are o mare legătură cu procesul de follow-up pe care l-am descris aici. Mă ajută să-mi măsor progresul. Le aminteşte oamenilor că *fac* un efort să mă îndrept. Când este implicată şi o altă persoană, este ca şi cum ţi-ai da ţie însuţi o oglindă şi eşti asigurat că-ţi va plăcea ceea ce vezi.

Şi tu poţi face acest lucru. Poţi avea şi tu un Jim al tău. Poţi crede că dacă ceri cuiva să te sune în fiecare seară – fără să-l plăteşti! – înseamnă foarte mult. Este greu de găsit o persoană care are vitalitatea şi disciplina să ne sune zilnic.

Chiar aşa? Mulţi dintre noi reuşesc să facă o asemenea schimbare.

Cunosc o mulţime de adulţi ocupaţi care, indiferent de locul în care se află, îşi sună părinţii la sfârşitul fiecărei zile să vadă ce fac.

Un grup de mame ocupate de la mine din cartier, care s-au hotărât să facă maraton şi curse de 10 kilometri, se sună una pe alta în fiecare seară să fixeze ora de alergare pentru următoarea zi, să stabilească programul de antrenament şi să se motiveze una pe cealaltă.

La fel s-a întâmplat şi cu un grup de colegi pasionaţi de yoga. Sunt oameni ocupaţi, dar găsesc cumva timp să se întâlnească după serviciu la acelaşi curs de yoga, de cinci ori pe săptămână, iar după curs se strâng să vorbească despre vieţile lor.

Noi facem acest lucru pentru că *ne pasă* de părinţii noştri, pentru că suntem *serioşi* în legătură cu alergatul şi vrem să excelăm în asta sau pentru că ne *place* schimbarea pe care o aduce yoga în viaţa noastră. Deci devenim disciplinaţi în legătură cu acest aspect.

Acea îndârjire poate – şi ar trebui – să fie extinsă şi în acţiunile de follow-up. La urma urmei, nu cumva ne schimbă comportamentul şi relaţiile interpersonale la fel de mult ca atunci când avem grijă de părinţii noştri sau ne menţinem într-o formă fizică bună?

Aproape oricine în viaţa ta poate avea rolul de antrenor. Poate fi soţul sau soţia, un fiu sau o fiică, un coleg sau cel mai bun prieten. Ar putea fi chiar şi mama sau tatăl tău. Tot te-au sâcâit ei de când erai copil. Sunt sigur că vor fi încântaţi să te „sâcâie" din nou – doar că de data asta cu permisiunea ta.

Singurele criterii după care să alegi un atrenor sunt următoarele:

În primul rând, pentru antrenorul tău nu ar trebui să fie o corvoadă să ia legătura cu tine (iar de când există telefoanele mobile nu mai este o problemă). Tu nu vrei niciodată să existe vreo problemă tehnică ca scuză pentru a nu mai face follow-up.

În al doilea rând, alege un antrenor care este interesat de viaţa ta şi care îţi cunoaşte interesele. Nu vrei pe cineva care să caşte indiferent în timp ce îi răspunzi că ai aţă dentară sau că ţi-ai amintit să-ţi iei medicamentele. De exemplu, Jim Moore a fost un director de succes la o firmă de computere, are 30 şi ceva de ani, tocmai şi-a schimbat cariera şi câştigă experienţă în domeniul meu. El are un interes deosebit să înveţe ce fac şi cum fac. Deci păstrarea legăturii zilnice cu mine face parte din educaţia lui. Nu e nimic greşit în legătură cu acest lucru. Dacă este motivat, nu mă interesează care este motivul lui.

În al treilea rând, antrenorul tău poate să-ţi pună doar întrebările stabilite dinainte; nu-ţi poate judeca răspunsurile. (Avertisment: dacă antrenorul este soţul, soţia sau unul dintre părinţi, renunţarea la judecată poate fi dificilă).

Într-un final, este un proces simplu. Alege o problemă din viaţa ta cu care nu eşti fericit şi pe care vrei să o elimini. Întocmeşte o listă cu zeci de sarcini zilnice mărunte – nimic important, care să-ţi fi marcat ziua – dar pe care trebuie să le îndeplineşti pentru a te dezvolta. Şi să ai propriul tău „Jim" care să te întrebe despre fiecare sarcină la sfârşitul fiecărei zile. Asta-i tot. Ca în cazul fiecărui exerciţiu obişnuit, nu vei vedea rezultatele imediat. Dar dacă respecţi acţiunile zilnice de follow-up, vei reuşi. Rezultatele vor apărea. Te vei schimba, vei fi mai fericit, iar oamenii vor observa acest lucru.

CAPITOLUL 12

Cum să practici feedforward-ul

IATĂ UNDE NE AFLĂM.

Ai identificat defectele interpersonale care te împiedică să evoluezi.

Te-ai scuzat pentru orice comportament greşit care i-a deranjat pe oamenii cărora le pasă de tine, de la locul de muncă şi de acasă. Ai spus: „Îmi pare rău. Voi încerca să mă îndrept". Iar ei au acceptat acest lucru.

Ai continuat, de asemenea, să-ţi susţii sus şi tare intenţia ta de a-ţi schimba metodele. Ai păstrat contactul neîntrerupt cu oamenii care contează, reamintindu-le în mod frecvent că încerci să te îndrepţi. Le reaminteşti obiectivele tale şi întrebi: „Cum mă descurc?"

Stăpâneşti şi abilităţile esenţiale, acelea de a asculta şi a mulţumi. Acum poţi să asculţi răspunsurile oamenilor la întrebările tale fără să judeci, să întrerupi, să te certi sau să nu le recunoşti. Faci acest lucru ţinând gura închisă, cu excepţia faptului că spui: „Mulţumesc".

Ai învăţat, de asemenea, să fii mult mai sârguincios în ceea ce priveşte follow-up-ul, să vezi procesul ca parte a unei campanii continue, străduindu-te (a) să afli de la alţii dacă, de fapt, te îndrepţi şi (b) să reaminteşti oamenilor că încerci în continuare.

Cu aceste abilităţi eşti gata acum pentru feedforward.

Ca şi concept, ca un lucru de făcut, feedforward-ul este aşa de simplu că aproape mă simt stânjenit să-i dau un nume. Dar unele dintre cele mai simple idei sunt câteodată cele mai eficiente. Pentru că sunt atât de uşor de pus în practică, nu ai nici o scuză să nu le încerci.

Feedforward-ul presupune patru paşi simpli:

1. Alege un tip de comportament pe care ai vrea să-l schimbi şi care ar face o diferenţă importantă şi pozitivă în viaţa ta. De exemplu: *Vreau să fiu un ascultător mai bun.*
2. Descrie acest obiectiv într-un dialog faţă în faţă cu *cineva* pe care îl cunoşti. Ar putea fi soţia ta, copiii tăi, şeful tău, prietenul tău cel mai bun sau rivalul tău de la locul de muncă. Ar putea fi chiar şi un străin. Nu contează ce persoană alegi. Nu trebuie să fie neapărat un expert în domeniu. De exemplu, spui: *Vreau să fiu un ascultător mai bun.* Aproape toată lumea dintr-o organizaţie ştie ce înseamnă asta. Nu trebuie să fii un „expert" în ascultare ca să ştii ceea ce înseamnă „ascultare bună" pentru tine. De asemenea, el sau ea nu trebuie să te cunoască extraordinar de bine. Dacă te-ai trezit vreodată, într-un zbor lung cu avionul, aşezat lângă un străin şi ai continuat să te angajezi într-o serioasă, sinceră şi onorabilă discuţie despre problemele tale cu acel străin – sau invers – ştii că asta este adevărat. Unele dintre cele mai bune sfaturi pot veni de la străini. Suntem cu toţii fiinţe umane. Ştim ce este adevărat. Şi când găsim o idee folositoare, nu ne interesează care este sursa. (Dacă te gândeşti la asta, un străin – cineva care nu are nici un trecut cu tine şi care nu poate să reţină în vreun mod greşelile tale trecute împotriva ta sau, pentru acea problemă, chiar să le arate clar – poate fi „partenerul" tău ideal de feed-forward.)
3. Apoi cere acelei persoane două sugestii *pentru viitor* care te pot ajuta să realizezi o schimbare pozitivă în comportamentul tău dificil – în acest caz, să ajungi un ascultător mai bun. Dacă vorbeşti cu cineva care te cunoaşte sau care a lucrat cu tine în trecut, singura regulă este aceea că acolo nu este vorba despre trecut. Totul are legătură cu viitorul.

   De exemplu, tu spui: *Vreau să fiu un ascultător mai bun. Vrei să-mi sugerezi două idei pe care le pot aplica în viitor şi care mă vor ajuta să devin un ascultător mai bun?*

   Cealaltă persoană îţi sugerează: *Mai întâi, focalizează-ţi toată atenţia asupra celeilalte persoane. Intră în „poziţia de ascultare", ca şi cum ai sta pe marginea unui scaun, aplecat puţin*

înainte. În al doilea rând, nu întrerupe, chiar dacă nu eşti de acord cu ceea ce auzi.

Aceste două idei reprezintă *feedforward-ul.*

4. Ascultă cu atenţie sugestiile. Ia notiţe dacă vrei. Nu ţi se permite să judeci, să evaluezi sau să critici ideile în nici un fel. Nu poţi spune nici măcar ceva pozitiv, de exemplu: *„Este o idee bună"*. Singurul răspuns care ţi se permite este *„Mulţumesc"*.

Asta este tot. Solicită două idei. Ascultă. Spune mulţumesc. Apoi repetă procesul cu altcineva. În căutarea ideilor pozitive, nu te poţi limita la o singură persoană. Asta va restricţiona feedbackul tău iniţial (acela care ţi-a spus că trebuie să devii mai bun); va minimaliza semnificativ şansele de a obţine un tablou clar asupra lucrurilor pe care le faci greşit. Poţi apela la feedforward cu câţi oameni vrei tu. Atâta timp cât oamenii îţi furnizează idei bune pe care le poţi folosi sau respinge (dar care nu te încurcă), feedforward-ul este un proces pe care niciodată nu trebuie să-l opreşti.

Într-adevăr, tot ceea ce am subliniat aici reprezintă motivele care conduc la o conversaţie ce *ar trebui* şi *poate* apărea la locul de muncă cât este ziua de lungă, în fiecare zi. Dar nu are loc – tocmai pentru că în majoritatea conversaţiilor de la locul de muncă noi *nu* lucrăm cu aceste condiţii: ceri două idei; asculţi; spui mulţumesc. Chiar dacă ne comportăm în parametri normali de politeţe şi etichetă la locul de muncă, cred că avem obligaţia să fim cinstiţi în orice discuţie. Din anumite motive, când suntem „angajaţi" într-o discuţie clară cu o altă persoană, interpretăm acest lucru ca şi cum am fi blocaţi într-o discuţie. Şi pentru că ne place să reuşim, ne asumăm faptul că trebuie să acaparăm discuţia. Credem că avem dreptul de a folosi fiecare truc ca să câştigăm, ţinând seama şi de apelarea la trecut ca să susţinem partea noastră de „argument".

Este întâmplător faptul că, şi în mediul cel mai puţin toxic, dialogurile bine intenţionate se transformă în neînţelegeri, resentimente şi rănirea sentimentelor?

Feedforward-ul rezolvă această dilemă.

Din punctul meu de vedere, feedforward-ul este o îmbunătăţire semnificativă a feedbackului. Mi-am dat seama de acest lucru din discuţia pe care am avut-o cu Jon Katzenbach, la începutul anilor '90. Eram nemulţumiţi şi rezervaţi faţă de mecanismul feedbackului corporatist obişnuit, acela prin care încercam să identificăm zone de îmbunătăţire în interiorul unei organizaţii. Chestionarele au forţat oamenii să retrăiască trecutul – să-l aducă iar şi iar în faţă. Discuţiile între colegi erau certuri obsedante despre cine şi ce a făcut cu mult timp în urmă. Sper că m-am făcut înţeles în capitolul 6, când am spus că feedbackul are meritele sale. Este un instrument extraordinar pentru a stabili ce s-a întâmplat în trecut – şi ceea ce se întâmplă într-o organizaţie. Nu este nici o diferenţă faţă de a citi istoria – care ne învaţă cum am ajuns aici, chiar acum, în acest moment. Şi, ca şi citirea istoriei, ne furnizează fapte despre trecut – dar nici o idee pentru viitor.

Feedforward-ul, pe de altă parte, este feedbackul, dar în direcţia opusă. Asta înseamnă că dacă feedbackul, fie el pozitiv sau negativ, comunică cum ai funcţionat în trecut, atunci feedforward-ul vine sub forma unor idei pe care le poţi pune în practică pe viitor. Dacă feedbackul este la timpul trecut, atunci feedforward-ul este viitorul perfect.

Cel mai bun lucru referitor la feedforward este că învinge cele mai mari două obstacole pe care le înfruntăm în cazul feedbackului negativ – faptul că oamenii de succes în poziţii dominante nu vor să audă asta (nu contează ce spun ei, şefii preferă laudele, şi nu critica) şi de aceea subordonaţii lor rareori vor să o facă (să critici şeful, indiferent cu câtă înflăcărare ţi-ar spune să o faci, nu te ajută să avansezi în carieră).

Acest lucru se întâmplă deoarece feedforward-ul reduce discuţia la parametri familiari dintre două fiinţe umane. Dacă nu este încă evident (şi dacă nu am fost afectaţi de lipsa de atenţie), această carte şi procesul de îmbunătăţire se referă la un concept fundamental.

Eu nu stabilesc ce trebuie să faci ca să te schimbi în bine.

Tu nu stabileşti acest lucru.

Ei o fac.

Cine sunt ei?

Toţi cei din jurul tău. Toţi cei care te cunosc, cărora le pasă de tine şi care se gândesc la tine.

Hai să spunem că vrei să devii un ascultător mai bun. Este posibil ca un trainer să-ţi poată explica pas cu pas cum să fii un ascultător mai bun. Sfatul va fi adevărat şi imposibil de contestat. Dar va fi general. Este mult mai bine să-i întrebi pe oamenii din jurul tău: „Care sunt modalităţile prin care aş putea face o treabă mai bună ascultându-te?" Ei îţi vor oferi idei specifice, concrete, care se raportează la ei – cum te percep ei ca ascultător – nu ideile neclare pe care le-ar oferi un trainer. S-ar putea ca toţi ceilalţi din jurul tău să nu fie experţi în problema ascultării, dar la acel moment din timp, ei de fapt ştiu mai mult despre cum asculţi tu decât oricine altcineva din lume.

Până nu îi aduci pe toţi cei care sunt afectaţi de comportamentul tău de partea ta, iar aceştia nu lucrează ca să te ajute să te schimbi, tu nu ai început într-adevăr să te schimbi.

De aceea conceptul de feedforward este aşa de important.

Feedforward-ul elimină obstacolele pe care feedbackul tradiţional le-a creat.

Funcţionează pentru că, în timp ce acestora nu le place în mod special să audă critici (adică feedback negativ), *oamenilor de succes le place să aibă idei legate de viitor.* Dacă schimbarea unui anumit tip de comportament este importantă pentru ei, vor adopta orice idei menite să schimbe acel comportament. Şi vor fi recunoscători oricărei persoane care le dă o idee, nu celor plini de resentimente. Nu există nici un dubiu în legătură cu asta. Oamenii de succes au nevoie de autodeterminare şi sunt înclinaţi să accepte idei despre preocupări pe care ei le au, în timp ce resping idei pe care sunt obligaţi să le accepte.

Funcţionează pentru că *putem schimba viitorul, dar nu şi trecutul.* Nu are legătură cu dorinţele, visurile şi cucerirea imposibilului.

Funcţionează pentru că *a ajuta oamenii să fie „corecţi" este mult mai productiv decât să le subliniezi „greşelile".* Spre deosebire de feedback, care adesea aduce în discuţie greşelile şi neatingerea scopurilor, feedforward-ul se focusează pe soluţii, nu pe probleme.

La cel mai elementar nivel, funcţionează pentru că *oamenii nu iau feedforward-ul la fel de personal precum feedbackul.* Feedforward-ul nu este văzut ca o insultă sau ca o reducere la tăcere. Este greu să fii

deranjat în legătură cu o idee care are ca scop să ne ajute să ne îndreptăm în ceea ce vrem să valorificăm (în special dacă nu suntem forţaţi să punem în aplicare ideea).

Şi, la un nivel cu totul tehnic, funcţionează, deoarece când primim feedforward, tot ceea ce trebuie să facem este să ascultăm. Putem *să ne focusăm pe ascultare fără să ne facem griji în legătură cu răspunsul.* Când tot ce ţi se permite să spui este „mulţumesc", nu trebuie să-ţi faci griji în legătură cu formularea unui răspuns inteligent. De asemenea, nu ţi se permite să întrerupi, ceea ce te face un ascultător mult mai răbdător. Practicarea feedforward-ului ne face „să ne ţinem gura şi să ascultăm", în timp ce alţii vorbesc.

Dar feedforward-ul este o stradă cu două sensuri – el este menit să ne protejeze şi să scoată tot ce e mai bun din oameni.

La urma urmei, cine nu se bucură să ofere idei ajutătoare când este întrebat? Cheia este „când ţi se cere părerea". Feedforward-ul *ne forţează să întrebăm* – şi astfel ne lărgim universul cu idei folositoare. Prin faptul că întrebăm, *cealaltă persoană are autorizaţia de a răspunde.* Nu pot supraaprecia cât de valoroasă poate fi această autorizaţie. Sunt sigur că suntem cu toţii înconjuraţi de prieteni bine intenţionaţi, care ne „înţeleg" mai bine decât ne „înţelegem" noi înşine. Şi bănuiesc că lor le-ar plăcea să ne ajute; celor mai mulţi oameni le place să-i ajute pe alţii. Dar se opresc, deoarece cred că este nepoliticos sau nepotrivit să încerci să „ajuţi" pe cineva care nu a cerut ajutorul.

De asemenea, nu există pericolul de durere în cadrul procesului. Dacă-mi oferi două idei pe care ţi le-am cerut, nu vei primi decât mulţumirea mea. Fără resentimente. Fără dispută. Fără pedeapsă. În plus, nici măcar nu trebuie să ai dreptate. Tu nu trebuie să „dovedeşti" că sugestiile tale sunt idei bune – pentru că nu le judec. Tot ceea ce pot să fac este să le accept sau să le ignor. Un plan inteligent care elimină frica şi apărarea, nu crezi?

Mai mult decât orice, feedforward-ul este ca o stradă cu două sensuri pe care îmi place să o văd la serviciu – spiritul „a doi colegi care se ajută unul pe altul" şi nu „o fiinţă superioară care critică". Este sentimentul că atunci când ajutăm o altă persoană, ne ajutăm pe noi înşine.

Lasă-l să se ducă pe cursul apei

Dacă feedforward-ul pare o tehnică promovată la emisiunile de televiziune difuzate noaptea târziu, care îţi garantează kilograme pierdute şi un metabolism mai rapid, îmi cer scuze. Feedforward-ul nu te va face mai tânăr.

Dar s-ar putea să te facă mai fericit. Conceptul este într-adevăr la fel de simplu pe cât sună. În loc să înnoieşti un trecut care nu poate fi schimbat, feedforward-ul te încurajează să petreci timp creând un viitor prin: (a) a cere sugestii pentru viitor, (b) a asculta ideile (c) a spune pur şi simplu mulţumesc. Este cel mai tare element, de departe, fiindcă nu-ţi permite să reînvii trecutul – niciodată. Te forţează să laşi în urmă trecutul.

Acest lucru este important când te gândeşti cât de multe ore din timpul de organizare sunt pierdute continuu repovestind greşelile colegilor noştri, cât stres lăuntric generăm retrăind anumite evenimente sau cât de des şedinţele de teambuilding se transformă în „Lasă-mă să-ţi spun ce ai făcut greşit" în loc de „Lasă-mă să te întreb ce putem face mai bine".

Vechile pilde budiste ilustrează cât de bine este să lăsăm trecutul în urmă.

Doi călugări treceau pe lângă o apă în drumul lor spre casă, la mănăstire. Deodată au auzit suspinele unei tinere femei îmbrăcată în rochie de mireasă, care stătea pe mal, plângând încet. Lacrimile i se rostogoleau pe obrajii, în timp ce se uita lung dincolo de apă. Trebuia să treacă râul ca să ajungă la propria nuntă, dar era îngrozită că ar putea să-şi strice frumosul veşmânt.

În secta din care făceau parte, călugărilor le era interzis să atingă femeia. Dar unuia dintre ei i s-a făcut milă de mireasă. Ignorând pedeapsa, a ridicat femeia pe umerii săi şi a purtat-o dincolo de apă – ajutând-o şi salvându-i veşmântul. Ea a zâmbit şi s-a înclinat cu recunoştinţă, în timp ce călugărul se ducea înapoi, să se alăture din nou însoţitorului său.

Cel de-al doilea călugăr era alb ca varul. „Cum ai putut face asta?", l-a certat el. „Tu ştii că ne este interzis să atingem o femeie, cu atât mai mult să o ducem în spate!"

Călugărul jignit a ascultat în tăcere predica severă care a durat tot drumul înapoi spre mănăstire. Mintea lui rătăcea pe măsură ce simţea căldura razelor soarelui şi asculta păsările care ciripeau. După reîntoarcerea la mănăstire, a adormit pentru câteva ore. La miezul nopţii a fost trezit de tovarăşul său călugăr.

„Cum ai putut să duci femeia aia?" striga el agitat. „Altcineva ar fi putut să o ajute să treacă dincolo de apă. Ai fost un călugăr rău."

„Ce femeie?", întrebă călugărul obosit.

„Nici măcar nu-ţi aminteşti? Acea femeie pe care ai cărat-o dincolo de apă", i-a spus colegul său.

„A, aceea", a râs călugărul adormit. „Eu doar am trecut-o dincolo de apă. Tu ai cărat-o tot drumul înapoi către mănăstire."

Morala este simplă: când vine vorba despre trecutul nostru greşit, *lasă-l să se ducă pe cursul apei.*

Nu sugerez că ar trebui să lăsăm *întotdeauna* trecutul în urmă. Ai nevoie de feedback să cutreieri trecutul şi să identifici prilejul pentru îmbunătăţiri. Dar tu nu poţi schimba trecutul. Pentru schimbare trebuie să împărtăşeşti idei pentru viitor.

Pilotul de curse primeşte următoarea sugestie: „Fii atent la drum, nu la perete."

Asta face feedforward-ul. Cine ştie? Nu numai că poate să te ajute să câştigi cursa, dar vei avea categoric o distanţă mai bună parcursă pe pistă.

BCU IASI/CENTRALA UNIVERSITARA

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

A PATRA SECȚIUNE

Cum să identificăm lucrurile pe care nu trebuie să le mai facem

În care liderii învață cum să aplice regulile schimbării
și ce nu trebuie să mai facă de acum înainte

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 13

Schimbarea şi regulile acesteia

DACĂ AR TREBUI să-mi clasific clienţii în funcţie de cea mai scurtă perioadă de timp în care s-a produs îmbunătăţirea, pe primul loc ar trebui să fie şeful de divizie al unei companii. Să-i spunem Harlan.

Harlan avea 40.000 de angajaţi sub comanda sa şi făcea o treabă grozavă în imensa divizie. Harlan era considerat un lider extraordinar de către cei cu care intra în contact. Şeful său, directorul executiv, dorea cu disperare ca el să se concentreze pe extinderea leadershipului în afara organizaţiei pentru întreaga companie.

Am trecut prin diverse etape cu Harlan – şi-a luat angajamentul să se schimbe, şi-a cerut scuze tuturor oamenilor care îi oferiseră feedback, le-a spus că încearcă să se schimbe şi a continuat în mod frecvent să afle cum se descurcă. Când am spus că Harlan este cel mai bun client al meu, unul dintre lucrurile pe care mi le-am amintit este cât de repede „şi-a dat seama cum stau lucrurile". A adoptat metodele mele şi le-a pus imediat în practică. Mă gândeam că acest lucru va dura ca de obicei, de la 12 la 18 luni, dar după 10 luni feedbackul lui Harlan înregistra deja cea mai mare îmbunătăţire de scor pe care am văzut-o vreodată.

Am alergat la sediul Harlan, am năvălit în biroul lui şi am spus: „Am terminat. Ai cel mai mare punctaj de îmbunătăţire din câte am văzut."

„Ce vrei să spui? Noi abia am început."

„Ei bine, am petrecut foarte mult timp cu colegii tăi ca să obţin un feedback. Să nu uităm asta. Şi, da, timpul nostru împreună a fost scurt,

dar aceste scoruri dovedesc că problema pe care ai avut-o cu colegii tăi anul trecut s-a evaporat. Ei consideră acum că eşti extraordinar şi că munceşti pentru binele întregii companii."

„Nu uita, tu câştigi mai multe milioane de dolari pe an. Timpul tău este valoros, mult mai valoros decât al meu. Unde crezi că i-ar plăcea directorului tău executiv să-ţi petreci valorosul timp? Să faci bani pentru companie sau să flecăreşti cu mine? Cred că ştim răspunsul la această întrebare. Nu sunt într-o afacere de pierdere de timp. Sunt într-o afacere de îmbunătăţire. Iar tu eşti mai bine."

Harlan a recunoscut problema. Mă simţeam mulţumit cu mine însumi (circa două scurte clipe de îngâmfare, dacă vrei adevărul), aşa că am ales să răpesc din timpul lui valoros şi să-l întreb: „Ce crezi că ai învăţat din acest întreg proces?"

El m-a surprins cu răspunsul său.

„Am învăţat că ideea principală a muncii tale, Marshall, este selecţia clienţilor. Tu îi pregăteşti pe clienţii tăi până-n punctul când aproape nu poţi greşi. Cărţile de joc sunt aşezate în favoarea ta."

M-a surprins, pentru că nu vorbea despre el însuşi. Apoi a spus ceva mult mai profund.

„Admir acest tip de selectivitate, pentru că asta este ceea ce fac aici. Dacă am oamenii corespunzători în jurul meu, este în regulă. Dar dacă am oameni necorespunzători, nici măcar Dumnezeu nu poate câştiga cu mâna asta."

Cred că există şi un alt motiv pentru care Harlan este cel mai bun client al meu. El a văzut, în ciuda tuturor lucrurilor, micul meu secret: îmi uşurez viaţa. Nu îmi doresc să ajut fraieri. Eu lucrez doar cu clienţi care au un potenţial extrem de ridicat de a reuşi. De ce ar vrea cineva să acţioneze altfel?

Jack Welch a spus odată revistei *Esquire* ce a învăţat jucând baseball în copilărie. El a spus: „Când erai mic, tu erai întotdeauna ultimul ales de echipă şi scos afară din terenul potrivit. Anii au trecut, şi apoi *tu* îi scoteai afară. Ai învăţat un lucru odată ce ai devenit mai înţelept: ai ales cei mai buni jucători şi ai câştigat."

Pe măsură ce treci prin viaţă, contemplând tehnica succesului şi întrebându-te de ce unii oameni au succes şi alţii nu, vei afla că este o caracteristică ce defineşte câştigătorii obişnuiţi: ei au tot timpul un as în mânecă. Şi sunt mândri de asta.

Ei fac acest lucru când angajează cei mai buni candidaţi pentru un anumit post.

Ei fac asta când plătesc „oricât ar fi" ca să reţină un angajat valoros decât să-l piardă în favoarea concurenţei.

Ei fac asta când sunt pe deplin pregătiţi pentru o negociere şi nu grăbesc lucrurile.

Dacă studiezi oamenii de succes, vei descoperi că poveştile lor nu se referă într-o măsură atât de mare la învingerea obstacolelor şi a handicapurilor, ci mai degrabă la evitarea situaţiilor de înalt risc şi a recompenselor micşorate, şi că fac tot ce le stă în putere să crească avantajele în favoarea lor.

De exemplu, te-ai întrebat vreodată de ce mulţi oameni de succes din vârful organizaţiei tale tind să aibă asistenţi personali? Răspuns simplu: directorii de succes ştiu că un sistem grozav îi poate proteja de zeci de supărări zilnice, care de altfel i-ar distrage de la a-şi face jobul lor adevărat. În cazul în care crezi că toţi directorii de top au asistenţi de top printr-un noroc, tu ai nevoie de mai multe lecţii pentru a aranja cărţile în favoarea ta.

Această strategie câştigătoare este evidentă la oamenii de succes. Când vorbeşti despre comportamentul interpersonal, judecata obişnuită a oamenilor devine estompată şi neclară. Ei pierd din vedere adevărata lor misiune în viaţă. Au probleme în a identifica sau accepta comportamentul care-i ţine pe loc. Ei nu ştiu cum să aleagă o strategie pentru a rezolva problema. Şi adesea aleg să rezolve lucrul nepotrivit. Cu alte cuvinte, îşi fac rău singuri.

Când discuţi despre comportamente interpersonale, bunul simţ al oamenilor devine neclar şi opac. Îşi pierd scopul pe care îl au în viaţă.

Au probleme să identifice sau să accepte comportamentele care-i ţin pe loc. Nu ştiu cum să aleagă o strategie ca să rezolve problema. Şi de multe ori aleg greşit ce să îndrepte.

Cu alte cuvinte, acţionează împotriva lor.

Următoarele opt reguli te vor ajuta să mânuieşti mai bine procesul schimbării. Dacă te supui regulilor, cărţile vor fi în favoarea ta.

Prima regulă. Este posibil să nu ai o boală pe care schimbarea comportamentală să o vindece

În urmă cu câţiva ani, mi s-a cerut să-l consiliez pe directorul executiv al unei companii de medicamente. Datele extrase din raportul întocmit au reprezentat un document uimitor. Colegii şi cei din anturajul său aveau o simpatie reală pentru acest individ. Nici unul dintre cei care au intrat în contact cu el nu a putut spune nimic rău despre el. Niciodată nu am întâlnit o persoană care să fie atât de apreciată în relaţiile interpersonale.

„Ce se întâmplă?", am întrebat. „De ce mă aflu aici?". Directorul executiv mi-a spus că s-a simţit complet dezorientat în faţa inovaţiilor tehnologice care schimbau compania, ceea ce i-a creat probleme de comunicare cu unii subordonaţi.

„Eşti un tip grozav", i-am spus. „Îmi place să lucrez cu tine, dar nu suferi de o boală de care te-aş putea vindeca eu. Tu ai nevoie de un specialist în tehnologie care să îţi fie alături şi care să te îndrume. Tu nu ai nevoie de mine." Aducea cu un ipohondru care suferea la nivel imaginar. Credea că are cancer pulmonar, când el avea doar o întindere musculară.

Uneori confundăm problemele interpersonale cu altceva. În cazul companiei de medicamente a fost evident. Dar limita dintre un comportament defectuos şi o lacună tehnică poate fi uneori neclară.

Am fost chemat să lucrez cu contabilul şef dintr-o renumită bancă de investiţii. Îl vom numi David. Acest individ a fost un caz interesant – tânăr, ambiţios, conştiincios, motivat, genul cu rezultate extrem de bune, care nu era arogant, un nesuferit atotştiutor. De fapt, David era admirat şi iubit. În jocul de poker al vieţii, David trăsese patru aşi şi un nouă (nu era perfect, dar era al naibii de aproape). Puteai vedea asta din felul în care reacţionau oamenii din birou faţă de el. Femeile leşinau în jurul lui. Subordonaţii se luptau să-i atragă atenţia. Colegii săi din alte departamente se simţeau suficient de bine în preajma sa pentru a-şi

permite să facă glume deocheate de tipul celor pe care le întâlnim între camarazii care se simpatizează reciproc şi ar face orice unul pentru altul. Se părea că David lucrează într-o lume perfectă, în care totul mergea strună imediat ce el îşi făcea apariţia.

M-am gândit: „De ce mă aflu eu aici?"

Când am analizat felul în care David era perceput, mi s-a zugrăvit un tablou confuz: nici o problemă semnificativă sau vreun cusur interpersonal semnificativ, cu excepţia părerii unanime că David ar putea fi un ascultător mai bun. Nu îi asculta şi nici nu părea că înţelege randamentul lor real.

Asta nu corespundea cu toate calităţile lui David. Directorii care împărtăşesc informaţiile, care inspiră încredere, care sunt plăcuţi nu înregistrează un scor mic la capitolul ascultare.

Când am cercetat mai atent, a apărut o imagine şi mai complicată. A rezultat că David, în calitate de contabil-şef, era reprezentantul companiei în relaţiile cu media. În fiecare trimestru trebuia să vorbească cu presa de specialitate pentru a evidenţia realizările firmei. Firma a căzut pradă aceleiaşi lipse de etică, ca multe companii de servicii financiare de la începutul noului mileniu. În aceste circumstanţe, alte firme au obţinut tratamente decente din partea presei, dar firma lui David a fost tratată într-un mod grosolan. În fiecare zi apărea un nou articol care deteriora imaginea firmei. David îşi lua bobârnacele.

Oamenii lui David se întrebau de ce acesta nu lua nici o măsură. „Suntem grozavi", se gândeau. „Nu ne este recunoscută valoarea. David este însărcinat cu transmiterea informaţiilor către public şi a dat greş. În concluzie, David nu ne ascultă".

O gândire logică, dacă făceai parte din anturajul lui David.

Dar nu şi dacă tu erai David.

Problema lui David nu era că nu acorda atenţie la ceea ce îi spuneau oamenii. Fiind contabil-şef, el cunoştea rezultatele mai bine ca oricine. Problema lui David era că nu se descurca foarte bine în relaţiile cu media.

Aceasta nu este însă o problemă de comportament. Este o problemă de abilităţi. David avea nevoie de un consilier pe probleme de media, dar nu avea nevoie de mine.

Trebuie să fii atent la feedback. Efectuat în mod corespunzător, feedbackul nu este înşelător, ci scoate la iveală ceea ce gândesc oamenii. Dar poate fi greşit interpretat (vezi numai ceea ce vrei să vezi) sau răstălmăcit (vezi ceva ce nu se află acolo).

Aminteşte-ţi acest lucru! Uneori, feedbackul dezvăluie un simptom, nu o boală. Un simptom este o durere de cap; dă-i timp şi o să treacă. Pe de altă parte, o tumoare pe creier nu poate fi ignorată. Are nevoie de tratament. Văd asta la organizaţiile care au suferit o decădere temporară şi unde feedbackul scoate la iveală angajaţi furioşi care găsesc un ţap ispăşitor.

Câteodată, ca şi în cazul lui David, feedbackul dezvăluie o problemă în care unul sau doi paşi înlătură tot ceea ce individul făcea greşit. Fii atent în acest caz. Ai putea încerca să rezolvi ceva ce nu e stricat, ce nu necesită îmbunătăţiri sau nu poate fi rezolvat de tine.

A doua regulă. Alege corect lucrul care trebuie remediat

Unul dintre primele lucruri cu care mă confrunt în relaţia cu clienţii este diferenţa dintre a dori greşit şi a alege greşit. Este subtil, dar adevărat. A dori, dintr-un anumit punct de vedere, este diferit de a alege. Deci există acele momente când fie procesăm în mod greşit, fie ne dorim ceva greşit sau alegem greşit.

Diferenţa vine de la psihologii care studiază ştiinţa cumpărăturilor. Ne dorim un pulover, de exemplu. Ne vom alege un anumit pulover care să se încadreze în tiparul a ceea ce am crezut noi că ne dorim. De exemplu, sunt tot felul de oameni motivaţi să îşi dorească un anumit tip de pulover. Este posibil să şi-l dorească pentru că e călduros. Este posibil să şi-l dorească pentru că e moale şi pufos. Este posibil să îşi dorească unul care arată grozav sau care este de bună calitate, sau pe cel mai scump (sau ieftin), sau pe cel la modă, ori pe cel care se asortează cu ochii. Motivele pentru care ne dorim un pulover sunt infinite. Dar, în general, ne dorim un pulover pentru că ne gândim că ne va face mai fericiţi. A ne dori ceva greşit intervine atunci când descoperim că tot ceea ce ne-am dorit *nu ne-a făcut mai fericiţi.*

A alege este uşor diferit. De îndată ce am hotărât ce fel de pulover ne dorim, trebuie să alegem dintr-o varietate de haine care se încadrează în bugetul de care dispunem. Va fi puloverul albastru de caşmir cu eticheta de 1.000 de dolari? Sau va fi cel albastru de lână de la Land's End, care costă 49 de dolari? Amândouă ne vor ţine de cald şi se vor asorta la culoarea ochilor noştri (dacă asta este ceea ce ne dorim), dar dacă avem un buget limitat, ultimul va reprezenta o alegere mai înţeleaptă decât primul.

Aceeaşi diferenţă apare atunci când oamenii decid să facă o schimbare în bine. Una dintre primele mele sarcini a fost să-i ajut să facă distincţia între ceea ce îşi doresc în viaţă şi calea pe care o aleg să-şi atingă obiectivul. Încă o dată, diferenţa constă între a dori şi a alege. Şi eu nu vreau să mă implic în partea legată de dorinţă. Nu face parte din jobul meu. A-ţi da cu părerea în unele obiective individuale despre viaţă ar însemna să-i încalci o judecată de valoare sau chiar raţiunea lui de a trăi. Eu nu fac asta. (Iar reciproca e valabilă, adică nici eu nu mi-aş dori ca o persoană să îmi judece obiectivele.) Asta înseamnă ceea ce am vrut să spun, adică să fii neutru în misiunea ta.

Oricum, am păreri ferme despre felul în care oamenii îşi aleg obiectivele. Aici nu sunt imparţial. În final, dacă ei au luat decizia corectă, vor greşi – ceea ce înseamnă că şi eu sunt o greşeală, iar aceasta categoric nu este misiunea mea în viaţă.

Aşa că am petrecut destul timp cu oamenii, ajutându-i să decidă ce trebuie să schimbe.

Primul lucru pe care îl facem este să vedem ce fac bine şi ce fac rău. Oamenii de succes, prin definiţie, fac foarte multe lucruri bine. Nimic de îndreptat în acest caz.

Apoi căutăm să vedem ceea ce fac ei greşit. Nu chiar toate aceste defecte necesită îmbunătăţire, desigur – chiar dacă adesea m-am chinuit să conving persoanele de succes de acest lucru. Oamenii de succes au o tendinţă foarte puternică de a se autodepăşi. Dacă se schiţează şapte defecte, ei vor încerca să le remedieze pe toate. Este unul dintre motivele pentru care aceştia sunt oameni de succes – şi impulsul din spatele clişeului, „Dacă vrei ca un lucru să fie făcut bine, dă-l unei persoane

ocupate". Prin urmare, prima responsabilitate a mea este să le spun „Nu vă autodepăşiţi" şi să încerc să-i fac să creadă acest lucru.

De asemenea, ştiu că oferirea de posibilităţi infinite oamenilor îi încurcă. Puşi faţă în faţă cu prea multe opţiuni, aceştia oscilează între ele, încercând să maximizeze alegerea. Oamenii de succes urăsc să nu aibă dreptate chiar mai mult decât le face plăcere să aibă dreptate. Asta poate conduce foarte uşor la paralizie; în căutarea lor fără sfârşit de a alege cea mai bună opţiune, ei sfârşesc prin a nu decide nimic.

Aşa că le îndrept atenţia către defectul esenţial ce trebuie îndreptat. În cele mai multe cazuri, fac ca totul să pară un simplu joc de numere.

Să spunem că tu vii la mine pentru consiliere. Parcurgem lista cu cele cinci zone care trebuie îmbunătăţite: 10% dintre colegii tăi spun că tu nu asculţi; 10% spun că tu nu împărtăşeşti informaţiile; 20% spun că tu nu eşti bun la respectarea deadline-urilor; 40% spun că bârfeşti prea mult; 80% spun că eşti mânios.

Asupra cărei probleme ar trebui să ne concentrăm? Obiectiv vorbind, nu este foarte greu. Ai o problemă serioasă cu mânia. Patru din cinci colegi sunt de părere că ai un temperament vulcanic. În primul rând, trebuie să îmbunătăţim această problemă.

Te-ai gândi că este de la sine înţeles. Ceea ce este interesant este cât de des oamenii cu care lucrez încearcă să ignore acea problemă foarte evidentă şi să încerce, în schimb, să atace unul dintre celelalte defecte. Nu sunt sigur de ce. Poate că este vorba de negare (cu toate că la acest nivel, când eşti dedicat schimbării, negarea nu ar trebui să fie prezentă). Poate că este o chemare naturală de a o lua pe calea cea mai uşoară, de a începe cu o îmbunătăţire minoră. Poate că este doar confuzie.

Oricare ar fi motivul, treaba mea în calitate de trainer este să îţi arăt cum să îţi controlezi emoţiile. Celelalte probleme nu mai intră în discuţie. Mai mult de jumătate dintre colegii tăi nu au menţionat nici unul dintre celelalte defecte ca fiind o problemă. Astfel, alegi corect problema care trebuie rezolvată.

Într-un fel, pot să văd de ce oamenii întâmpină greutăţi în alegerea problemei ce trebuie rezolvată. La golf, de exemplu, se ştie că 70% dintre lovituri ajung la 100 de yarzi faţă de locul de plecare. Se numeşte

joc scurt şi implică diferite tipuri de lovituri. Dacă vrei să-ţi reduci scorul, concentrează-te pe jocul scurt; reprezintă cel puţin 70% din scorul total. Totuşi, dacă mergi pe un teren de golf, vei vedea foarte puţine persoane practicând jocul scurt. Cu toţii încearcă să lovească cât de departe pot. Statistic, nu are sens, deoarece de-a lungul terenului cu 18 găuri, ei au nevoie de doar 14 lovituri (cel puţin); cu toate acestea, lovesc de cel puţin 50 de ori. Nici din punct de vedere sportiv nu are sens. Jocul scurt presupune mişcări delicate şi compacte, care solicită foarte puţin muşchii – este un lucru mult mai uşor de stăpânit decât mişcările ample. Dacă îţi vei îmbunătăţi jocul scurt, vei avea scoruri mici şi vei câştiga concursul.

Cifrele nu mint şi chiar şi cei mai împătimiţi jucători de golf se ascund de adevăr şi refuză să îndrepte ceea ce trebuie cu adevărat îndreptat. Dacă jucătorii de golf ar dori într-adevăr să aranjeze cărţile în favoarea lor, ar petrece trei ore la jocul scurt pentru fiecare jumătate de oră în care încearcă să lovească mingea pe o distanţă de o milă. Totuşi, puţini o fac. Este nevoie de un instructor de golf riguros, care să insiste în fiecare zi pentru a-şi îmbunătăţi exerciţiile obişnuite pe care ei ştiu că trebuie să le urmărească.

Dacă îţi închipui că este greu să convingi oamenii să-şi îndrepte defectele în jocul de golf, având în vedere că (să nu uităm) este un joc foarte plăcut pe care îl avem sub control, imaginează-ţi cât de greu este să convingi oamenii să se schimbe la locul de muncă, unde miza este mai mare, dar rezultatele nu sunt în totalitate controlate de noi. Este unul dintre motivele pentru care iau această chestiune în serios. Când oamenii vor să se schimbe în bine, ei fac ceva foarte dificil şi eroic. Într-adevăr, îmi aplaud clienţii când *încep* procesul de remediere a defectelor, nu la *sfârşit*. Dacă aceştia reuşesc să îmi urmeze sfatul, succesul lor este o concluzie anticipată. Nu trebuie să aplaud un *lucru deja făcut*.

A treia regulă. Nu te amăgi singur cu ceea ce trebuie să schimbi *într-adevăr*

Am fost angajat să lucrez cu un contabil-şef pe nume Matt. Ca de obicei, problema se învârtea în jurul abilităţilor personale ale lui Matt.

Nimic în neregulă cu abilităţile contabilului-şef. Matt putea să citească un bilanţ, să se descurce cu bancherii şi să-şi menţină compania viabilă din punct de vedere financiar. De fapt, ca persoană care urmăreşte circuitul financiar al companiei, Matt a acumulat mai multă putere decât orice contabil-şef din istoria companiei. Dacă vroiai să finalizezi o idee care costă bani, trebuia neapărat să mergi la Matt în birou. Matt, aproape în aceeaşi măsură ca persoana care ocupa funcţia de CEO, putea să încurajeze sau să omoare din faşă orice iniţiativă.

Aceasta era problema. Matt îşi dădea extrem de multă importanţă. Acest lucru era evident prin comentarii răstite, opinii negative şi o inaccesibilitate mărită faţă de subordonaţii săi direcţi.

Aşa stăteau lucrurile când am apărut eu.

„Matt, trebuie să facem schimbări", am spus.

Matt mi-a retezat-o.

„Ceea ce îmi doresc cu adevărat este să slăbesc 9 kg şi să am un corp de atlet."

„Vorbeşti serios?", am întrebat, crezând că voi întâmpina rezistenţă în încercarea de a-i schimba stilul şi neaşteptându-mă la o discuţie despre condiţia fizică.

„Da", a răspuns el. „Foarte serios".

„Preferi să ai un abdomen lucrat în loc să-ţi salvezi slujba?", am întrebat.

„Acest lucru mă face nefericit", a spus el. „De aceea sunt aşa de ţâfnos. Dacă aş putea rezolva asta, toate celelalte probleme se vor rezolva de la sine."

A trebuit să-i admir onestitatea, dar nu şi logica. Se potrivea feedbackului său, care spunea că era atât de sigur de calităţile lui, încât tindea să devină vanitos. Credea că ştie toate răspunsurile. Asta trebuia el să schimbe.

În acelaşi timp, eu ştiam vechea zicală, aceea că dacă nu ai sănătate, nimic nu mai contează. Aşa că se putea ca Bob să aibă dreptate. Poate că dacă se simţea mai bine în privinţa felului în care arăta, a sănătăţii şi a vigorii, toate celelalte lucruri ar fi mers strună.

Prin urmare, am fost de acord cu el.

Am zis: „Iată, se spune că trebuie să fii mai sensibil cu ceilalţi oameni, mai puţin nervos, mai puţin absorbit de tine însuţi. Pe de altă parte, eşti atât de egoist încât vrei să îţi întăreşti muşchii abdominali. Permite-mi să te întreb: Ce crezi că e mai uşor de realizat, un abdomen lucrat sau perfecţiunea în relaţiile interpersonale la locul de muncă?"

„Un abdomen lucrat", a răspuns. „Este doar o chestiune de disciplină, urmezi o rutină şi te alegi cu el".

„Hmmm...", m-am gândit eu. „Nu te pot contrazice. Dacă urmezi o rutină, vei obţine rezultate. Îţi vei atinge obiectivele."

Problema ar fi că este foarte greu să o faci. Mai greu este să te menţii. Dar Matt nu vedea asta.

Am petrecut 3.000 de nopţi în ultimele două decenii în camere de hotel, iar singura mea companie a fost televizorul. Cu alte cuvinte, am petrecut nopţi întregi informându-mă despre ultimele dispozitive de fitness. Ştiu toate promisiunile din vânzări.

„Cât de mult ai plăti pentru a avea un corp ca ăsta?"

„Într-o săptămână te-ai putea simţi grozav."

„E grozav. Lasă-ne să îţi arătăm cât de uşor este."

„În opt minute pe zi, transformă-ţi abdomenul lăsat într-un abdomen cu pătrăţele, aşa cum ţi-ai dorit."

Ştiam de ce Matt s-a gândit că munca unui instructor de fitness este mai uşor de îndeplinit decât să fie un pic mai politicos cu colegii săi. Mintea lui fusese spălată de promisiunile constante transmise de media, cum că oricine poate ajunge la forma fizică dorită cu puţin efort şi puţină voinţă.

Eu nu puneam sub semnul îndoielii ţelul lui Matt.

Eram îngrijorat în legătură cu modul în care înţelege el să ne stabilim obiectivele şi să ni le atingem. Şi de ce.

Am studiat cercetarea despre stabilirea obiectivului şi realizarea acestuia. O mare parte din această cercetare se axează pe dietă şi fitness deoarece (a) există foarte mulţi oameni care au acest obiectiv, (b) este uşor să se măsoare şi (c) ţinând cont de numărul mare de americani obezi sau care nu mai sunt în formă, există foarte mulţi indivizi care dau greş în această zonă. Am învăţat că există cinci motive pentru care

oamenii nu reuşesc să-şi atingă obiectivele cu dieta şi fitnessul. Ei estimează greşit următoarele aspecte:

- *Timpul*: Durează puţin mai mult decât s-au aşteptat. Nu au timp s-o facă.
- *Efortul*: Este mai greu decât au crezut. Nu merită efortul.
- *Distracţiile*: Nu se aşteaptă să intervină o „criză" care să le strice programul.
- *Răsplata*: După ce văd primele rezultate, nu primesc răspunsul dorit de la cei din jur. Oamenii nu se „îndrăgostesc" imediat de persoana nouă care au devenit.
- *Întreţinerea*: Odată obiectivul atins, oamenii uită cât de greu este să rămâi în formă. Nu se aşteaptă să se ţină tot timpul de program şi astfel dau încet înapoi sau renunţă complet.

Asta i-am explicat lui Matt în biroul său. Nu am încercat să evit discuţia despre muşchii abdominali. (Dacă asta îl face fericit, sunt de acord cu el.) Am încercat să-l fac să vadă că obiectivul său este un pic nerealist.

Să se menţină în formă nu era un lucru imposibil. Mulţi oameni au făcut-o. Dar nu ar fi uşor. Ar însemna totodată să stea departe de locul de muncă pentru mult *timp*. Cărţile de exerciţii şi antrenorul personal de gimnastică sugerat implică mai mult *efort* decât toate materialele informative. Ar fi fost şanse ca această *distracţie* să-l distragă de la locul său de muncă sau de acasă. În plus, chiar dacă atingea acest obiectiv, nu exista nici o garanţie că *rezultatul* l-ar fi făcut mai puţin morocănos. Din contră, l-ar putea face mai vanitos, mai plin de el şi mai nesuferit. Şi cu siguranţă acest rezultat nu ar atrage admiraţia bruscă a colegilor pentru noua sa formă (ba chiar s-ar putea simţi jigniţi).

Cu acest ultim punct l-am prins pe Matt. El avea deja o problemă în relaţia cu colegii. Nu ar fi crezut că i se putea întâmpla ca un efort particular de a arăta şi a se simţi mai bine să aibă efectul de bumerang şi să-i înrăutăţească relaţia cu colegii. Dar era foarte posibil ca un lucru atât de evident să-i deranjeze. A fost doar un alt exemplu despre respectul faţă de sine al lui Matt.

Chiar şi aşa, nu am mers la biroul lui Matt cu gândul de a discuta despre muşchii abdominali, iar şedinţa a avut un neaşteptat beneficiu – din cauza motivelor noi aplicasem greşit obiectivele legate de dietă şi sănătate. Dacă îţi doreşti să ai succes în atingerea obiectivului, trebuie să înfrunţi realitatea înainte de a începe. Gândeşte-te că rezolvarea rapidă şi soluţiile uşoare s-ar putea să nu îţi aducă soluţia definitivă. Obiectivul propus necesită mult timp, o muncă asiduă, sacrificiu personal, efort continuu şi dedicaţia pentru un proces ce va dura ani de zile. Şi chiar dacă reuşeşti toate astea, răsplata poate fi ceva la care nu te-ai aşteptat.

Este posibil ca asta să nu fie cel mai bun suport pentru a urmări noaptea târziu un canal de teleshopping, dar este un material grozav pentru a realiza o schimbare reală.

„Acum", l-am întrebat pe Matt, „eşti pregătit să discutăm despre ceea ce cred colegii tăi în legătură cu tine?".

A patra regulă. Nu te feri de adevărul pe care nu vrei să-l auzi

Am 50 de ani. La vârsta mea, cel mai important feedback de care am nevoie este examenul fizic anual. Ca feedback, este literalmente o informaţie de viaţă şi de moarte. M-am străduit să evit acest rezultat şapte ani la rând. Nu este uşor să eviţi o vizită la doctor timp de şapte ani, dar am făcut-o spunându-mi: „O să merg la examinarea fizică după ce voi urma o dietă şi voi mânca sănătos. Voi merge la examinare după ce voi începe programul de exerciţii fizice. Voi face examinarea când voi fi în formă".

Pe cine păcăleam? Pe doctor? Familia? Pe mine însumi?

Ai evitat vreodată examenul fizic şi ţi-ai spus acelaşi lucru? Aproape jumătate dintre directorii cu care am lucrat au făcut acest lucru.

Dar vizita la dentist? După amânarea cât de mult posibilă a programării ai orchestrat o curăţare amănunţită a danturii cu două zile înainte de a ajunge în cabinetul stomatologului?

Recunoaşte, un mic impuls de la spate este tratamentul de care avem nevoie. Vrem să obţinem un rezultat bun la „testul" doctorului stomatolog şi astfel ne pregătim pentru el.

Dar cel mai important motiv este acela că ne ascundem de adevăr – pe care de multe ori îl cunoaştem. Ştim că trebuie să mergem la stomatolog sau la doctor, dar nu ne ducem, pentru că s-ar putea să nu vrem să auzim ce are să ne spună. Ne imaginăm că dacă nu căutăm înadins să aflăm o veste proastă despre sănătatea noastră sau a dinţilor noştri, se poate să nu existe nici una.

La fel procedăm şi în viaţa personală. De exemplu, când ţinem un training într-o mare companie de vânzări, întotdeauna lansăm câte un test fulger de întrebări.

„Vă învaţă compania să solicitaţi clienţilor un feedback?"

Un cor de da-uri.

„Funcţionează? Vă arată unde trebuie să vă perfecţionaţi?"

Un alt cor de da-uri.

Apoi îmi îndreptam atenţia către bărbaţi: „De câte ori faceţi asta acasă? De câte ori vă întrebaţi soţia: «Ce aş putea face pentru a deveni un partener mai bun?»"

Nici un „da". Doar linişte.

„Voi, bărbaţii, credeţi în lucrurile acestea?", am întrebat.

A revenit corul de da-uri. „Desigur!", au răspuns la unison.

„Ei bine, presupun că soţia este mai importantă decât clienţii, nu-i aşa?"

Toţi au încuviinţat.

„Şi atunci de ce nu faceţi acest lucru şi acasă?"

Puteam vedea clar adevărul: le era frică de răspuns. Mai mult, după aceea trebuiau să facă ceva în această privinţă.

În acelaşi fel procedăm şi cu defectele interpersonale. Ne închipuim că dacă nu auzim critici la adresa comportamentului nostru, atunci nimeni nu are nimic rău de spus.

Această gândire sfidează logica, aşa că trebuie să înceteze.

A cincea regulă. Nu există comportament perfect

Benchmarking-ul – noţiunea că există performanţa ideală exemplificată de oameni şi organizaţii – este cea mai importantă întâmplare prin care oamenii sunt determinaţi să se schimbe în mai bine. Nu este vorba

că nu am avea ceva de câştigat din a ne modela pe noi înşine comparativ cu cei mai buni din domeniul nostru. Dar este o cauză inutilă, este o pierdere din start. Uneori, dorinţa de „perfecţiune" poate duce departe de „mai bine".

În domeniul meu de activitate sunt multe etaloane pentru un comportament de succes, dar sunt alcătuite din elemente diferite. De obicei, sunt mai mulţi oameni, mai multe exemple. Etalonul uman perfect, ca şi organizaţia etalon perfectă, nu există. Şi asta afectează felul în care gândesc oamenii. Ei cred că undeva, acolo, există un director ideal – şi că seamănă cu el.

Nu poţi şi nu trebuie să ai toate caracteristicile, de la toţi oamenii. Dacă ar fi existat o listă cu 39 de atribute de succes pentru directorul ideal, nu aş fi zis niciodată că trebuie să le întruchipezi pe toate 39. Nu ai nevoie decât de câteva dintre ele. Nu contează pe câte dintre cele 39 de atribute nu trebuie să le întruchipezi, întrebarea este cât de gravă ar fi problema? Este suficient de gravă încât să merite soluţionarea? Dacă nu, nu îţi face griji. Te descurci bine.

M-am simţit mai mult decât consolat de faptul că Michael Jordan, pentru mulţi cel mai bun jucător de basket, a fost un jucător mediocru de baseball în Liga Juniorilor, iar ca jucător de golf era în urma a cel puţin 20 de jucători care locuiau cu mine în San Diego. Dacă Michael Jordan, un atlet şi adversar supranatural – de fapt, un adevărat modul pentru alţi jucători de basket – poate să excelеze numai într-un singur sport, ce te face să crezi că tu poţi mai mult?

Nu este vorba numai de sport. Lucrez cu foarte mulţi clienţi din sectorul serviciilor financiare. Când am analizat evoluţia firmelor respective comparativ cu concurenţa, una era pe primul loc la capitolul investiţii financiare, o alta era pe locul unu la achiziţii, alta era numărul unu la titluri de valoare cu venituri fixe şi tot aşa, printr-o serie de categorii. Nici o firmă nu este pe primul loc la toate şi foarte puţine firme sunt în top la două categorii. Într-un mediu în care toate firmele mari sunt încărcate cu cele mai bune şi mai luminate dintre cele mai bune şcoli de afaceri, competiţia este prea strânsă ca o firmă să poată domina toate categoriile.

Nici la locul de muncă nu este diferit. Aruncă o privire în birou. Cineva este cel mai bun la vânzări. Altcineva este cel mai bun la

contabilitate. Altcineva este cel mai bun director. Nimeni nu este cel mai bun la toate.

Aceasta nu este o pledoarie pentru mediocritate. Este o realitate. Trebuie să alegi un singur lucru pentru a-l îmbunătăţi, şi nu totul.

Chiar şi în meseria mea obtuză, de coaching executiv, m-am axat pe un singur lucru: să ajut oamenii să îşi schimbe comportamentul în bine pe termen lung. Eu nu fac strategie. Eu nu fac inovaţie. Eu nu predau tehnologia informaţiei sau relaţiile media, sau psihologia industrială. Ceea ce nu fac ar putea umple câteva zeci de cărţi. Pot trăi cu asta pentru că am ales să încerc să fiu cel mai bun din colţul meu îngust al regatului de training. Dacă ţintesc spre medalia de aur, trebuie să mă obişnuiesc cu gândul că nu aş putea trece de noţiunile introductive din alte domenii.

Acelaşi lucru se aplică şi sarcinii tale de a-ţi schimba comportamentul. Alege un aspect care contează şi „atacă-l" până nu mai este atât de important. Dacă nu eşti un bun ascultător, alege să devii unul – nu cel mai bun ascultător din lume (orice ar însemna!). Dacă nu împărtăşeşti informaţia, răspândeşte-o până când nu mai este doar o bârfă (dar gândeşte-te că nu vei fi niciodată perfect în ochii tuturor şi nici nu ai nevoie să fii).

Benchmarking-ul este grozav, deoarece ne învaţă să ţintim sus. Însă atunci când îl aplicăm pe noi înşine ajungem adesea la suprasaturare. Acesta este scopul şcolii de autoperfecţionare. Noi nu facem discriminare. Noi vrem să fim cei mai buni la toate.

Când vine vorba de a crea schimbări pozitive pe termen lung în noi înşine, avem o singură armă, cu un singur glonţ. Nu poţi ţinti mai mult de un obiectiv cu această muniţie.

P.S. Există şi un bonus atunci când ignorăm elementele de măsură. De obicei, oamenii se tem că dacă vor deveni mai buni la lucrul X, vor deveni mai slabi la lucrul Y – fiind vorba despre un joc cu sumă 0. Nu este adevărat. Statistic, dacă devii mai bun la X, ajuţi orice altceva să devină mai bun. Am 20.000 de rapoarte de feedback care confirmă acest lucru. Dacă eşti un ascultător slab, care învaţă să asculte mai bine, atunci eşti perceput că tratezi oamenii cu mai mult respect. În ciuda viziunilor pe care le au, probabil că tu le vei înţelege ideile mai bine. Ideile bune nu pătrund prin crăpăturile neglijenţei voastre blajine.

Aceasta este cotitura când poţi apărea ca fiind mult mai implicat, un lider preocupat, care îmbunătăţeşte moralul subalternilor – şi cu siguranţă are un efect în a genera note mai bune. Totul devine mai bun cu o schimbare. Aceasta este o statistică.

A şasea regulă. Dacă poţi măsura, poţi realiza

Cei mai mulţi dintre noi petrec o mare parte a timpului în afaceri măsurând. Măsurăm vânzările, profiturile, dezvoltarea, recuperarea investiţiilor, veniturile faţă de cheltuieli, acelaşi magazin de la un trimestru la altul etc. Din mai multe puncte de vedere diferenţa dintre a fi un director eficient şi un lider este crearea unui sistem de a măsura *orice*. Este singura modalitate prin care ştim cu siguranţă *cum ne descurcăm*. Având în vedere dependenţa noastră de măsurare – şi valoarea sa documentată – te-ai gândi că am putea măsura şi ceea ce se întâmplă la locul de muncă: cât de des suntem neciopliţi cu oamenii, cât de des suntem politicoşi cu oamenii, cât de des îi aducem în vizor în timpul şedinţelor şi cât de des solicităm să fie concediaţi, cât de des ne muşcăm limba în loc să spunem o remarcă usturătoare. Acestea sunt valori „uşoare", greu de cuantificat, dar în zona performanţelor interpersonale sunt la fel de vitale ca orice altă cifră. Ne solicită atenţia dacă dorim să ne modificăm comportamentul.

Acum vreo 10 ani, am decis că vreau să fiu un tată mai atent. Aşa că mi-am întrebat fiica: „Ce aş putea face astfel încât să fiu un părinte mai bun?"

Ea mi-a răspuns: „Tati, tu călătoreşti mult, dar eu nu mă supăr că lipseşti de acasă perioade lungi. Ceea ce mă deranjează este modul în care te porţi atunci când eşti acasă. Vorbeşti la telefon, te uiţi la emisiunile de sport la TV şi nu petreci prea mult timp cu mine. În urmă cu câteva săptămâni, când ai fost plecat, prietena mea a organizat o petrecere. Am vrut să mă duc, dar mama nu m-a lăsat. A spus că trebuie să îmi petrec timpul cu tine. Aşa că am rămas acasă, numai că tu nu ai stat cu mine. Nu mi s-a părut corect."

Am rămas uimit şi rănit, deoarece (a) m-a lovit în punctul slab şi (b) eram un tată prost care era inutil în faţa durerii fiicei lui. Te asigur că nu

există un sentiment mai crunt. Niciodată nu ţi-ai dori să îţi vezi copilul suferind, indiferent din ce motiv. Şi cu siguranţă nu vrei să fii chiar tu cauza.

Mi-am revenit repede – şi am dat un răspuns pe care îl ofer mereu clienţilor mei.

Am spus „Mulţumesc. De acum înainte tati se va descurca mai bine."

Din acel moment am început să urmăresc în câte zile petrec cel puţin patru ore interacţionând cu familia mea, fără TV, filme, fotbal sau vorbind la telefon. Sunt mândru să spun că am evoluat. În primul an am însumat 92 de zile de interacţiune neîntreruptă cu familia mea. În cel de-al doilea an, 110 zile. În cel de-al treilea an, 131 de zile. În al patrulea an, 135 de zile.

Cinci ani mai târziu de la prima conversaţie cu fiica mea, chiar dacă petreceam mai mult timp cu familia mea, afacerea îmi mergea mult mai bine decât în perioada în care îmi ignoram fiica şi soţia. Eram încântat – nu numai de rezultate, dar şi de faptul că, asemenea unui contabil, le şi certificam. De fapt, eram atât de mândru încât am mers la copiii mei, amândoi majori, şi le-am spus: „Priviţi copii, 135 de zile. Care să fie targetul anul acesta? Ce spuneţi de 150 de zile?"

Amândoi mi-au răspuns: „Nu, tati, este mai mult decât poţi."

Fiul meu Brian a sugerat să scad 50 de zile. Fiica mea Kelly a fost de acord. La final, amândoi au votat pentru o scădere a timpului pe care-l petreceam cu ei în calitate de tată.

Nu m-am simţit descurajat de răspunsurile lor. A fost ca şi cum mi-am deschis încă o dată ochii, aşa cum o făcusem în conversaţia de acum cinci ani cu fiica mea. Eram atât de concentrat la numere, la a îmbunătăţi performanţa de acasă în fiecare an, încât uitasem că şi copiii mei se schimbau. Un obiectiv care avea sens când ei aveau nouă ani era lipsit de importanţă la momentul la care ei deveniseră adolescenţi. Privind punctajul zilelor petrecute acasă, am înţeles că atunci când copiii sunt mici este important să petreci timp cu ei, deoarece au nevoie de noi. Cu cât aceştia înaintează în viaţă, au nevoie de noi din motive diferite. Noi suntem cei care avem nevoie de ei. Poţi şti asta intuitiv, dar, dacă nu, numerele o spun clar şi răspicat.

Totul este măsurabil dacă eşti suficient de deştept să vezi ceea ce trebuie măsurat – şi dacă poţi găsi o modalitate de a urmări acel lucru.

De exemplu, indiferent cât de ocupat eşti sau cât de mult călătoreşti în interes de serviciu, este uşor să măsori câte zile pe an petreci acasă. Tot ceea ce trebuie să faci este să priveşti în calendar şi să socoteşti. Totuşi, cât de mulţi dintre noi, mai ales soţi şi părinţi care se simt vinovaţi că lipsesc foarte mult de lângă cei dragi, s-au gândit vreodată să urmărească zilele petrecute acasă?

Lucrul ciudat este că de obicei facem asta în alte părţi ale vieţii noastre, în afara locului de muncă. Alergătorii antrenaţi pentru o cursă sunt contorizaţi în mod constant pentru cât de repede aleargă şi au o diagramă a kilometrilor pe care îi străbat în fiecare săptămână. Chiar şi un atlet amator care încearcă să se menţină în formă va merge la gimnastică şi îşi va face o schiţă în minte că a ridicat X greutăţi ieri, astfel încât peste trei săptămâni va dori să ridice X greutăţi plus 20%. Şi atunci de ce nu am aplica aceeaşi metodă pentru obiectivele cu adevărat importante?

Odată ce ai descoperit frumuseţea măsurării lucrurilor valoroase din viaţa ta, intervin alte variabile, cum ar fi stabilirea de obiective numerice ce te vor stimula mai tare să le realizezi. De exemplu, o altă măsurătoare pe care am introdus-o în viaţa mea personală a fost aceea de a vedea dacă pot petrece 10 minute în fiecare zi atrăgându-mi soţia şi pe fiecare dintre copii într-o conversaţie faţă în faţă. Zece minute nu înseamnă mult, dar este o îmbunătăţire semnificativă, decât nimic. Am descoperit că dacă îmi cronometrez activităţile, îmi place mai mult să le îndeplinesc. Dacă sunt nesigur, îmi spun: „Ei bine, îndeplinirea acestui obiectiv îmi va lua numai 10 minute. Probabil sunt obosit, dar la naiba. Pot să merg înainte şi să o fac." Fără un obiectiv măsurabil, aş fi fost mai degrabă pe punctul de a eşua.

A şaptea regulă. Transformă rezultatele în bani şi creează o soluţie

Aceeaşi măsurătoare pe care o aplici pentru a-ţi schimba comportamentul, o poţi aplica şi altora, în special dacă banii sunt una dintre părţile ecuaţiei.

De exemplu, când a observat toate cuvintele urâte şi vulgare pe care copiii săi le învaţă de la şcoală, un prieten de-al meu a stabilit

„borcanul sacru" pentru familie. De câte ori cineva pronunţa o blasfemie, trebuia să pună un dolar în borcan. Primul lucru pe care tatăl l-a remarcat, după ce a depus mai mulţi dolari pe zi în prima săptămână, a fost cât de urât vorbea în preajma copiilor. A observat asta valorificând greşeala. Când trebuie să plăteşti pentru greşelile comise, le observi mai atent. Şi dacă nu îţi place să pierzi banii fără motiv, schimbi direcţia. Până să treacă o lună, vulgaritatea dispăruse complet.

Sunt tot felul de modalităţi de a determina oamenii să-şi schimbe comportamentul – şi sunt de acord cu orice funcţionează, de la bonusuri la bilete cadou pentru o vacanţă. Este o idee simplă, dar este uimitor cum puţini oameni se gândesc să asocieze o recompensă financiară cu sfârşitul unei probleme. Am consiliat directori timp de două decenii, dar abia în anul 2005 unul dintre clienţii mei a introdus un stimulent financiar în proces. Era unul dintre ofiţerii de vârf la West Coast, un tip cu adevărat dur, a cărui problemă era că nu se simţea acceptat de ceilalţi. Directorul executiv m-a asigurat că indiferent de cât de dur va fi feedbackul şi oricât de dură va fi rezistenţa din partea angajaţilor, eu voi fi plătit. „Acest tip va evolua", a spus directorul executiv. „Mai degrabă ar muri decât să dea greş... indiferent despre ce e vorba."

Avea dreptate. Era o plăcere să lucrezi cu acest tip pentru că era hotărât să facă totul bine. Şi-a dat seama repede că nici el şi nici eu nu eram părţile semnificative în acest proces. Erau oamenii care lucrau cu şi pentru el. Aşa că, a făcut ceva ce nu mai văzusem până atunci. A ajuns la concluzia că, de fapt, cea mai importantă persoană în tot procesul era asistenta sa. Ea era cea care îl vedea când vine şi când pleacă. Ea îi ştia cele mai mari greşeli şi ar fi avut cele mai bune idei despre cum s-ar fi putut îndrepta. De asemenea, ea era cea mai în măsură să observe dacă el făcea progrese, la fel de bine cum ar fi observat dacă regresa. Aşa că el a făcut ca îmbunătăţirea lui să devină la fel de importantă şi pentru ea. I-a spus: „Dacă Marshall este plătit, tu primeşti un bonus de 2.000 de dolari".

În nici 12 luni, ea şi-a primit bonusul. Până atunci nu mă mai gândisem şi nici nu mai văzusem aşa ceva, dar poţi fi sigur că le voi povesti tuturor clienţilor pe care-i voi avea de acum înainte.

Poţi transforma pedeapsa în bani şi astfel vei pune capăt problemei. Sau poţi valorifica rezultatele şi să găseşti o soluţie. Oricare ar fi modalitatea, va funcţiona.

A opta regulă. Cel mai bun moment să te schimbi este acum

Din zecile de mii de oameni de afaceri care au participat la cursurile şi la prelegerile mele, doar 70% dintre ei au pus în aplicare ce au învăţat şi au făcut ceva în acest sens. Nu îmi este ruşine de asta – adică de procentul de 30% de neconformitate. De fapt, sunt mândru de el şi uimit de faptul că acest din urmă procent nu este mai mare.

Dacă ai ajuns până aici cu lectura cărţii, sunt sigur că vei pune în practică ceva (chiar şi un lucru minor) menţionat în această carte. (De exemplu, cât de greu poate fi să te abţii să nu îl pedepseşti pe mesager?) Dar sunt resemnat cu gândul că în timp ce mulţi cititori vor pune în aplicare ceea ce citesc, la fel de mulţi nu o vor face.

Am intervievat sute de oameni care au participat la programele mele de training după un an de zile. I-am întrebat pe cei care nu au făcut nimic de ce nu au continuat mai departe cu angajamentele. Din câte pot spune, majoritatea celor care nu fac nimic nu sunt mai răi ca fiinţe umane decât oamenii care fac schimbări. Nu sunt mai puţin inteligenţi. Au cam aceleaşi valori.

Atunci de ce nu pun în aplicare ceea ce şi-au propus să facă?

Răspunsul poate fi găsit într-un vis. Este un vis pe care îl am adesea – şi poate că îl ai şi tu. Se întâmplă cam aşa:

Ştii, sunt incredibil de ocupat acum. De fapt, mă simt atât de ocupat astăzi, dar aşa m-am simţit mereu. Câteodată mă simt copleşit. De fapt, simt că viaţa mea a scăpat de sub control.

Dar acum lucrăm la cea mai specială şi unică provocare. Simt că partea cea mai rea se va termina în următoarele luni. După aceea, îmi voi lua câteva săptămâni libere, mă voi organiza, voi petrece timp cu familia şi apoi mă voi întoarce la lucru. După aceea nu va mai fi atâta nebunie!

Ai avut vreodată un vis care să semene vag cu acesta? Cât timp a continuat acest vis să se repete? Cum ţi se pare această situaţie?

Poate că este timpul să te opreşti din vis pentru atunci când nu vei mai fi la fel de ocupat. Pentru că nu va fi niciodată timpul. Este visul tău – dar este şi un miraj.

Am învăţat o lecţie grea încercând să ajut oameni *adevăraţi*, să schimb comportamente reale din lumea reală. Nu există acele „câteva săptămâni". Uită-te la tendinţe! Bunul-simţ nu prevalează. Există o şansă foarte mare ca mâine să fie o zi la fel de agitată ca şi astăzi.

Dacă vrei să te schimbi, cel mai bun moment să o faci este *acum*. Întreabă-te: „Ce sunt dispus să schimb acum?". Fă pur şi simplu acest lucru. Este mai mult decât suficient. Pentru moment.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 14

Provocări speciale pentru oameni aflaţi în posturi de conducere

Memo către conducere: cum să te porţi cu mine

Timp de mai mulţi ani, unul dintre cele mai populare programe de radio din Statele Unite a fost „Dimineaţa cu Imus", program prezentat de Don Imus. Programul zilnic este o combinaţie de evenimente actuale, cântece satirice zbierate de Imus, întreruperi din partea conducerii şi interviuri cu invitaţi, de la politicieni influenţi până la scriitori care îşi promovează cărţile în rândul cetăţenilor. Singura regulă a lui Imus este că nu ai cum să te plictiseşti.

Imus de la radio (care poate fi sau poate nu fi real) este un individ irascibil. Este tot timpul nemulţumit de ceva – fie că este vorba despre ipocrizia guvernului sau calitatea aerului din studio. Nu poţi spune dacă Imus este liberal sau conservator, democrat sau republican, ferm sau nu din punct de vedere moral. Sau nu poţi anticipa cum îşi va trata invitaţii. El este un apărător al egalităţii de şanse. Uneori este politicos şi respectuos, alteori grosolan, numind oamenii „arieraţi", „nevăstuici" şi mincinoşi, în timp ce sunt în direct. De un singur lucru poţi fi sigur în timp ce îl asculţi pe Imus şi acela este că la un moment dat te vei supăra. Imus merge departe cu comportamentul său antisocial, pentru că de fiecare dată el explică audienţei ce are de gând. „Singurul lucru pe care

trebuie să-l înţelegeţi", spune el, „este că tot ceea ce se întâmplă aici este un show. Nu mă puteţi lua în serios. Ştiţi că sunt serios doar atunci când pronunţ cuvintele: «Trebuie să vă opriţi acum.» Toate celelalte sunt un non-sens."

Este asemănător cu avertismentul de pe un pachet de ţigări – şi strălucitor. De fapt, îşi educă publicul pentru a şti cum să se înţeleagă cu el. Ca urmare, emisiunea „Dimineaţa cu Imus" este printre primele în top în mod constant.

Este o tactică pe care fiecare şef o poate învăţa.

Nu ar fi grozav dacă fiecare şef ar veni cu avertismente asemănătoare? Nu ar fi şi mai bine dacă ar fi stăpâni pe sine, ca şi Imus, şi şi-ar scrie avertismentele singuri?

Imaginaţi-vă un loc de muncă unde şeful vă spune: „Ascultă, mie îmi place să-l pedepsesc pe mesager, aşa că ai mare grijă când îmi vei da veşti proaste. Îţi voi suci capul chiar dacă voi şti că nu este vina ta."

Sau „Nu contează cât de grozavă este ideea şi cât de grozavă crezi tu că este. Îi voi adăuga şi eu un amănunt de doi bani pentru a o îmbunătăţi. Primul tău impuls va fi să mă asculţi şi să acţionezi conform celor spuse de mine. Te rog să nu o faci. Dă doar din cap şi prefă-te că mă asculţi. Dacă eşti atât de deştept cum am crezut eu că eşti atunci când te-am angajat, mă vei ignora şi o vei face în felul tău."

O mulţime de şefi fac asta în diferite moduri cu angajaţii lor. Cunosc un bărbat autodidact care are un temperament vulcanic. Nu îşi iese din fire prea des. Dar are un program foarte încărcat, începând cu ora 4 a.m, când dictează secretarei, apoi telefoanele la distanţe de fus orar, şi nu una, ci două întâlniri la micul dejun. La momentul la care noi ne începem ziua de lucru, el a lucrat deja una – şi începe o alta. Rezultatul este că se simte foarte obosit, ceea ce înseamnă că este un mare ţâfnos. Vestea bună ar fi că el este conştient de acest lucru. Se supără repede. Dar furia se stinge tot atât de repede pe cum a izbucnit. Pentru el, accesele de furie acţionează ca o valvă de degajare. L-am văzut când se pierde şi nu mai reprezintă o imagine plăcută. Este cunoscut faptul că unii angajaţi au izbucnit în lacrimi în timpul unei tirade. Spre binele lui, îşi redobândeşte repede calmul şi spune întotdeauna angajaţilor săi: „Nu

sunt supărat pe voi. Sunt doar supărat. Acum s-a terminat totul şi am uitat. Îmi pare rău că a trebuit să luaţi parte la asta." Un pic din ceea ce face este ipocrizie (probabil este supărat din cauza că unul dintre angajaţi a făcut ceva), dar este destul de deştept sa-i lase să creadă că se poartă ca un nemernic şi că ei ar trebui să-l ignore.

Acest tip de sinceritate este de admirat – deoarece întruchipează un şef care încearcă să fie mai bun prin recunoaşterea deficienţei sale manageriale şi prin faptul că le spune colegilor săi că ei pot să-i facă faţă (dacă aş fi trainerul său, l-aş obliga să asculte sugestiile – adică, feedforward-ul – de la echipa sa, legate de modul în care ar trebui să-şi corecteze defectul, dar hai să o luăm pas cu pas.

Acum câţiva ani am lucrat cu un manager de relaţii publice care nu reuşea să se înţeleagă cu asistentul personal. Angaja candidaţi perfecţi, care însă renunţau după şase-şapte săptămâni. Nu am fost în măsură să găsesc grupul foştilor angajaţi pentru a le solicita motivul plecării, aşa că am încercat un experiment. I-am cerut directorului să-şi imagineze feedbackul pe care l-aş fi primit din partea asistenţilor care au plecat. Ce ar fi spus bun şi ce ar fi spus rău despre el? Apoi, l-am rugat pe el să scrie aceste lucruri ca şi când ar fi fost un memorandum pentru următorul candidat la funcţia de asistent, intitulat „Cum să te porţi cu mine". Priviţi ce a scris:

> Mă pricep bine la oameni şi chiar mai bine la idei. În cazul în care clienţii au o problemă, este datoria mea să vin cu o soluţie creativă. Nu mă pricep la nimic altceva. Urăsc birocraţia. Mi-e foarte greu să fac lucrurile obişnuite pe care le aşteaptă clienţii de la o firmă care oferă servicii personale. Nu revin cu mesaje de mulţumire. Nu ţin minte datele de naştere. Prefer să răspund la telefon, deoarece întotdeauna este cineva cu o problemă, nu cineva care sună să-mi spună că urmează un control important sau că am câştigat la loterie. Trebuie să ştii asta despre mine. Am o idee destul de bună despre felul în care merge afacerea, dar nu-mi plac rapoartele şi proiectele despre buget şi cheltuieli. Oamenii cred că în funcţia de manager sunt ca un pat nefăcut şi au dreptate. Nu mă laud şi nici nu mă critic. Acesta este adevărul.

În viaţa personală sunt un om decent şi politicos. Nu aş ţipa niciodată la tine. Dar când lucrurile merg bine şi am realizat câteva miracole la rând, încep să cred că sunt una dintre cele mai amuzante şi încântătoare persoane de pe pământ. În aceste situaţii poţi să-mi sesizezi umorul sarcastic. Te rog să mă crezi că nu e un lucru personal. Mai mult, să-mi spui dacă depăşesc limita. Am o personalitate relaxantă şi sunt calm pe măsură ce lucrurile devin mai agitate. Acesta este modul meu ciudat de a reacţiona la tensiune. Nu interpreta greşit această atitudine care face să pară că nu-mi pasă. Chiar îmi pasă. Aştept numai un lucru de la tine: vreau să te ocupi cât de mult poţi de atribuţiile mele. Cu cât am mai puţin de muncă, cu atât voi face mai bine. Fă asta şi vom reuşi împreună.

I-a înmânat acest document noii sale asistente, o proaspăt absolventă a Universităţii din Michigan pe nume Michelle, în prima sa zi de muncă. Când l-am reîntâlnit, 18 luni mai târziu, muream de curiozitate dacă făcea progrese cu aşa-numitele probleme de păstrare a asistentei.

„E în regulă colaborarea cu Michelle?", am întrebat.

„Da", a răspuns.

„Cum se face asta?", am întrebat, sceptic ca întotdeauna.

„Pentru că anul trecut de Crăciun toţi clienţii i-au trimis ei – nu mie – un coş bogat cu fructe sau o sticlă de şampanie renumită, sau bijuterii drăguţe pentru a-i mulţumi. Când i-am spus că vreau o asistentă care să facă treaba în locul meu, a pus suflet. Aparent, mă ferea de aproape orice problemă ce venea dinspre biroul ei – şi o rezolva de una singură. Asta nu s-ar fi întâmplat niciodată dacă nu i-aş fi explicat cum trebuie să se descurce cu mine."

Ceea ce este interesant (şi liniştitor) la această poveste este că reprezintă un exemplu de şef care îşi evaluează corect lacunele, iar angajaţii sunt de acord cu el. Câteodată, discrepanţa dintre ceea ce spune un şef şi ceea ce conducerea crede este mare, foarte mare.

Cea mai evidentă discrepanţă este atunci când conducerea concluzionează că opinia şefului despre cum vrea să lucreze este fie fantezie, fie lasă de dorit, fie este complet în neregulă. Am întâlnit acest lucru în urmă cu câţiva ani, la un şef de departament foarte mândru de el şi de calităţile sale, dar şi de faptul că nu făcea favoruri. El nu scrisese

niciodată un memo de tipul „Cum să te porţi cu mine" către conducere, dar îşi avertiza tot timpul oamenii că nu-i plac linguşitorii şi că vor putea ajunge în prima echipă numai prin performanţă. Din nefericire, conducerea a considerat această autoevaluare ca fiind adevărul pur. Bărbatul favoriza linguşitorii. Ura să fie provocat şi-i obişnuise cu recompense pe cei care erau de acord cu el în detrimentul celor care-i opuneau rezistenţă. Ceea ce ar fi trebuit să aducă o sincronizare între şefi şi angajaţi a devenit de fapt o glumă proastă care a continuat să despartă ambele părţi.

Cealaltă discrepanţă este mai subtilă. Aceasta apare când autoevaluarea şefului este corectă, dar irelevantă.

Am văzut asta cu directorul executiv de la o companie energetică care era renumit pentru faptul că era foarte atent la detalii, până în punctul în care corecta greşelile de gramatică şi punctuaţie ale oamenilor în referate şi scrisori. Fusese profesor de engleză, dar se angajase la o corporaţie, unde atenţia sa pentru detalii i-a adus un mare succes. Compania energetică fusese un client, iar când el a salvat-o de la faliment, în mare parte datorită atenţiei fanatice pentru detalii, conducerea l-a numit director executiv. Atunci au început problemele.

El nu scrisese niciodată un memo de tipul „cum să te porţi cu mine". (Nici mie nu-mi venise încă ideea.) Dar nu a mai fost nevoie. De fiecare dată când făcea o însemnare cu roşu pe lucrările cuiva din conducere, trimitea un semnal clar. Cuvintele se răspândesc repede printre şefi, aşa că dacă vrei să faci o impresie bună ca director executiv, tot ce trebuie să faci este să scrii rapoarte fără greşeli de gramatică şi de punctuaţie. Dacă nu îşi schimba acest obicei, ar fi fost responsabil pentru o revoltă a directorilor.

Atunci am fost chemat. Îţi poţi imagina problema. Şeful trimitea un semnal cu ceea ce aştepta de la conducere. Avea reputaţia de a fi virtuos. Dar conducerea s-a gândit că este o prostie, că aceasta nu era o modalitate de a conduce o companie sau să judeci un talent adevărat. Am trecut peste feedbackul conducerii. Primul comentariu a fost: „Cinci milioane de dolari pe an înseamnă prea mult pentru a avea un editor." Al doilea comentariu: „Daţi la o parte pixul roşu." Al treilea comentariu: „Acesta nu mai este un lucru de primă clasă." Şi tot aşa. Mi-a luat luni de zile

să-l determin pe directorul executiv să accepte ideea că a face corecturi de gramatică în notele interne reprezintă o irosire ieftină – şi umilitoare – a timpului său. Ce conta pentru el nu avea nici o importanţă pentru trupe. Aceasta era o întrerupere periculoasă pe care nici el şi nici compania nu şi-o puteau permite.

Menţionez asta deoarece a scrie un memo către conducere despre „Cum să te porţi cu mine" nu este numai un exerciţiu admirabil de autoexaminare, ci şi o modalitate sigură de stimulare a dialogului cu subalternii. Dar fii precaut. Memo-ul tău trebuie să fie brutal de sincer. Angajaţii trebuie să creadă că este adevărat. Şi, cel mai important, ei trebuie să creadă că va conta. Oricare dintre cele trei contează, iar dacă aceste lucruri nu sunt respectate, poţi păstra instrucţiunile pentru tine.

Nu mai lăsa conducerea să te suprasolicite

Una dintre cele mai mari plăceri aferente faptului că eşti şef (orice fel de şef, chiar dacă conduci un colectiv de trei persoane sau un departament de 30.000 de angajaţi) este că tu eşti cel care dă ordine – toate ordinele. Întâlnirile încep atunci când spui tu să înceapă. Au loc unde vrei tu să aibă. Se încheie atunci când spui tu. Indiferent că eşti un şef bun sau unul rău, nu dai explicaţii. Toată lumea îţi dă ţie explicaţii.

Dar există o parte ascunsă, exclusă de mulţi şefi o dată ajunşi în coconul lor atotputernic.

Ca şef, îţi dai singur seama cât de mult depinzi de angajaţii tăi. Fără loialitatea şi supunerea lor nu însemni nimic. (Ştii asta, iar dacă eşti un lider isteţ, le reaminteşti constant angajaţilor tăi că realizezi cât de importanţi sunt pentru tine.) Dar nu trebuie să uiţi că aceasta este o stradă cu două sensuri. Aşa cum tu depinzi de staff-ul tău şi el depinde de tine – în diferite moduri care nu au nici o legătură cu performanţele jobului. Îţi captează atenţia, aprobarea, afecţiunea. Şi dacă ai vreun pic de carismă ca lider, ajung să-şi aprecieze statutul în companie în funcţie de timpul petrecut cu tine.

Nu este nimic în neregulă cu asta. Ce cale mai bună există pentru oameni decât să se întâlnească din când în când cu liderii lor pentru a

putea observa şi apoi îmbunătăţi comportamentul? Dar această codependenţă îţi poate aduce necazuri.

Cunosc un editor-şef de la una dintre cele mai cunoscute reviste pentru femei. O femeie extraordinar de bine organizată, care şi-a pus mândria în a jongla cu presiunea de la locul de muncă şi a menţine acelaşi stil de viaţă acasă, cu soţul şi cei doi copii. Era foarte aproape de a fi şefa perfectă: corectă, egalitară, avea uşa deschisă pentru oricine (era corectă cu oamenii chiar şi după ce îi concedia, ajutându-i să îşi caute alte joburi).

Oricum, răsplata pentru perfecţiune nu a fost ceea ce aştepta ea. Ca o mamă dedicată, încerca să ajungă în fiecare seară acasă la ora 06:30 pentru a sta cu copiii. Dar, în timp, a descoperit că îşi căuta din ce în ce mai multe scuze pentru a lucra până târziu, astfel încât, în nici doi ani, ajunsese să fie acasă numai după 09:30 sau 10:00 seara. La început s-a gândit că pur şi simplu îşi iubeşte munca (a munci pentru o revistă interesantă care produce bani poate fi foarte amuzant). Dar a analizat problema şi şi-a dat seama că nu are legătură cu ea. Angajaţii ei depindeau prea mult de ea. Putea să fie acuzată de multe datorită faptului că era deschisă şi disponibilă. A creat un mediu în care era foarte uşor să te întâlneşti cu şeful. Aşa că, normal, toată lumea vroia să-i vorbească. Bineînţeles, asta o aşeza într-o spirală fără sfârşit, în care nu putea să-şi părăsească niciodată biroul. Oamenii veneau tot timpul la ea la sfârşitul zilei şi spuneau: „Am nevoie de zece minute din timpul dumneavoastră". Şi, fiind şeful perfect, le oferea acest lucru. În mod paradoxal, pierduse controlul, *deoarece avea prea mult control.*

Pentru a recâştiga controlul, şi-a chemat angajaţii şi i-a anunţat: „De acum înainte, uşa mea este închisă după ora 5:45. După această oră, este timpul pentru «dispari din faţa mea». Numai copiii mei vor beneficia de atenţia mea.

Asta a rezolvat numai jumătate din problemă. Ea pleca acasă pe la 6:30 în fiecare seară. Dar echipa sa s-a simţit pierdută şi abandonată. Aici este momentul în care m-am implicat eu.

Să fac angajaţii să fie mai puţin dependenţi de ea a fost un lucru bun. Şi totuşi, ei aveau nevoie de cineva care să-i conducă. Aveau încă nevoie să fie îndrumaţi.

Am determinat-o să stabilească discuţii cu fiecare dintre persoanele cu care avea contact direct – pentru a stabili două lucruri:

În primul rând – am vrut ca ea să discute cu fiecare dintre ei următoarele lucruri: „Hai să vedem responsabilităţile tale. Există domenii în care crezi că ar trebui ca eu să mă implic mai mult? Şi domenii în care ar trebui să mă implic mai puţin?" Îi ruga să definească domeniile în care ei ar putea să solicite o discuţie cu ea – şi domeniile în care nu ar avea dreptul să solicite acest lucru. În concluzie, le atribuia mai multe responsabilităţi, dar într-o manieră generoasă. Le permitea să determine la câte responsabilităţi se pot angaja.

În al doilea rând – am vrut ca ea să spună: „Acum haideţi să privim atribuţiile mele. Mă vedeţi făcând lucruri pe care o persoană ca mine nu ar trebui să le facă?" Îi forţa să vină cu idei referitoare la cum ar putea deveni mai liberă. În concluzie, îi lăsa să o ajute să ajungă acasă la ora 6:30. Ce cadou mai potrivit ar putea să ofere un lider angajaţilor săi? Şi viceversa.

Nu a trebuit să-i reamintesc să spună: „Mulţumesc".

Să îţi aminteşti de asta data viitoare când te vei simţi prins în capcană de nişte angajaţi care au nevoie de atenţie. Dacă au nevoie de prea mult din timpul tău, poţi să le spui pur şi simplu că te deranjează. Trebuie să te distanţezi de ei şi să-i faci să creadă că este ideea lor. Lasă-i să-şi dea seama de ce ar trebui să facă singuri. Lasă-i să-ţi spună unde nu eşti dorit. Există o limită fină de demarcaţie între întâlnirile la care au dreptul şi întâlnirile de genul „dispari din faţa mea". Şi stă în puterea ta ca şef să îţi faci echipa să înţeleagă acest lucru.

Încetează să te mai porţi ca şi cum ai fi propriul tău manager

Este admirabil să explici personalului cum să se poarte cu şeful, dar nu rezolvă complet una dintre cele mai puţin apreciate ironii legate de comparaţia dintre şef şi subaltern. Asta este. Mulţi şefi pretind ca angajaţii să fie exact ca ei – în ceea ce priveşte comportamentul, entuziasmul, inteligenţa şi mai ales modul în care îşi folosesc puterea minţii. Nu îi poţi acuza. Dacă aş fi fost un şef de succes, aş fi fost tentat

să îmi populez organizaţia cu, clonele... *mele*. Ce altă asigurare mai bună aş avea că totul ar fi făcut în stilul *meu*? Aceasta este o înclinaţie naturală. Dată fiind posibilitatea de a alege, favorizăm angajarea persoanelor care se aseamănă cu ceea ce vedem zilnic în oglindă.

În acelaşi timp, suntem suficient de deştepţi să ne dăm seama că o organizaţie plină de clone, care mărşăluiesc în acelaşi timp, nu creează diversitate în respectiva organizaţie. Aveţi nevoie de voci diferite, mentalităţi diferite, personalităţi diferite la un loc. Vocile care fac notă discordantă sunt cele care stimulează gândirea în grup şi *status-quo*-ul, care fac o organizaţie să fie în vervă şi să înflorească.

De asemenea, un colectiv de clone nu garantează fluiditatea muncii în echipă. De exemplu, dacă eu aş fi Michael Jordan şi aş începe jocul de baschet în pierdere, m-aş bucura să am un jucător ca mine, dar tot aş avea nevoie de doi-trei jucători înalţi şi puternici pentru omul din prima linie şi unul mai mic, rapid ca un fulger, care să-mi paseze mie mingea. O echipă de baschet formată din cinci Michael Jordan, aşa ciudat cum sună, cu siguranţă ar fi reţeta unei disfuncţionalităţi.

Majoritatea şefilor sunt suficient de inteligenţi să ştie asta şi, ca urmare, rezistă tentaţiei de a angaja numai imaginile lor din oglindă. Dar asta nu înseamnă că mesajul se năruie complet. Uneori este nevoie să reamintesc până şi celui mai sensibil şi echilibrat şef: „Nu pe tine te conduci".

Am înţeles acest lucru când am început să lucrez cu directorul executiv al unei mari companii de servicii. Să-l numim Steve. Steve se mândrea cu faptul că era un lider de excepţie care trăia în acord cu valorile pe care le insufla tuturor angajaţilor săi. Ba chiar se considera un model demn de urmat datorită valorilor de leadership ale companiei sale.

Aşa cum procedez cu toţi clienţii mei, l-am informat pe Steve despre părerea tuturor celorlalţi colegi faţă de el. Deşi erau extrem de încântaţi că Steve era directorul lor executiv, toţi erau de acord că înăbuşea fluxul unei comunicări deschise. În acest singur domeniu, comportamentul pe care îl avea era inconsecvent cu mesajul său. Nu practica tot ceea ce predica.

O problemă simplă, m-am gândit, uşor de rezolvat, dacă Steve este dispus să se schimbe. Îl voi convinge să asculte mai mult şi să ceară părerea oamenilor. Îi voi spune că nu poate încheia o întâlnire fără să-i întrebe pe cei prezenţi dacă ei au simţit că au avut un schimb echitabil

al punctelor *lor* de vedere. Dacă va face acest lucru în mod constant timp de aproximativ un an, problema cu lipsa dialogului va dispărea.

Nu a fost uşor. După ce am analizat feedbackul obţinut de personalul lui Steve, ceva nu s-a legat. Pe de o parte, feedbackul spunea că el omora discuţiile deschise. Pe de altă parte, spunea că întotdeauna se răzgândea. Asta inducea o stare de confuzie, deoarece oamenii care omoară discuţiile deschise nu sunt de obicei oameni care se răzgândesc. Cele două defecte tind să se excludă reciproc.

Mai rău, când am discutat cu Steve, acesta a râs la aflarea feedbackului. „Probabil am multe defecte", a spus el, „dar omorârea dialogului nu este unul dintre ele. Tot timpul discut lucrurile cu oamenii mei.

Apoi l-am intervievat pe directorul executiv, care a spus un lucru ce a schimbat totul: „Trebuie să înţelegi, acest individ este campion mondial la discuţiile în contradictoriu cu el însuşi. Era campion la întâlnirile de dezbateri din facultate."

Acum feedbackul avea sens.

De multe ori un angajat venea la Steve cu o idee. Fiind un campion la dezbateri, prima reacţie a lui Steve era să intre în modul de dezbatere şi să încerce să ţintească lacunele din idee. Reacţia angajatului, ca subordonat direct, era să tacă în faţa atacului verbal al şefului. Doi oameni, două perspective diferite. Steve credea că are o dezbatere deschisă. Angajatul credea că a fost dat la o parte.

La fel de bine, Steve a complicat problema prin dezbaterea cu el însuşi. Cineva ar spune: „De ce nu am încerca asta?", iar Steve l-ar aproba. A sugerat personalului să nu ia în seamă sugestia. Dar câteva zile mai târziu, după ce a avut suficient timp de dezbateri crunte cu sine, s-a răzgândit, spunând: „Poate nu era o idee aşa de rea." El credea că are o minte deschisă. În mintea colectivului creează numai confuzie.

Să ne amintim faptul că nu poţi face asta din poziţia de lider. Nu poţi motiva 200 de oameni să depăşească un obstacol, iar apoi, când aceştia au pornit la drum, să le spui: „Aşteaptaţi un pic. Poate nu este o idee atât de bună". Fă asta de câteva ori şi nimeni nu va mai fi tentat să cucerească redute pentru tine. Vor sta pur şi simplu jos şi vor aştepta.

Să ne concentrăm asupra problemei de a-l face pe Steve să vadă cum stau lucrurile, aspect pe care aş vrea să-l numesc *sofismul Regulii*

de Aur. Întâlneşti asta în situaţiile în care şeful face o deducţie logică, aceea că subalternii sunt la fel ca el, supunându-se strict Regulii de Aur, adică le place să fie trataţi în acelaşi fel în care îi place şefului să fie tratat. *Îmi place când oamenii mă tratează aşa, ca urmare îi voi trata pe toţi astfel.*

Când i-am subliniat lui Steven că îi plăceau dezbaterile aprinse deoarece îi punea în evidenţă punctele tari, el a fost de acord. „Îmi place când oamenii fac asta faţă de mine, fiind combativi şi discutând în contradictoriu."

„E drăguţ, dar ei nu sunt tu", i-am spus eu.

„Ce este în neregulă cu asta?" m-a întrebat. „Ce este în neregulă că eu îmi exprim o părere, altcineva îşi exprimă o părere şi avem o dezbatere sănătoasă? Îmi place asta."

„Ei bine, tu eşti şeful – iar ei nu", i-am răspuns eu. Tu ai poziţie importantă şi un IQ mare – iar ei nu. Tu ai fost starul dezbaterilor la colegiu – iar ei nu au fost. Asta nu este o luptă dreaptă! Prin tot ceea ce faci le spui: «Voi pierdeţi. Eu câştig.» Şansele lor să te învingă la acest joc sunt zero. Aşa că aleg să nu joace".

„Asta nu e adevărat", a ripostat el. „Sunt câţiva dintre ei cărora le place la fel de mult ca şi mie."

„Păi asta e problema. Uneori stilul tău de dezbateri funcţionează. Este cineva exact ca tine, căruia îi place cearta de ambele părţi pentru fiecare problemă şi nu se dă la o parte de la confruntarea verbală. Dacă tot personalul ar fi ca această singură persoană, nu ai avea o problemă. Din nefericire, 99% din echipa ta nu este ca acest individ. Succesul tău personal nu se răsfrânge şi asupra celorlalţi. De ce? Pentru că singurul angajat excepţional eşti tu. Dar tu nu te conduci pe tine."

Fără a se dezminţi, Steve, campionul la dezbateri, m-a atras într-o discuţie aprinsă. Din fericire, propoziţia „nu te conduci pe tine însuţi" a încheiat discuţia. Dar apoi am văzut un beculeţ aprinzându-se deasupra capului său.

Brusc, şi-a dat seama. A văzut că acţiona în baza unei presupuneri false, cum că tot ceea ce era bine pentru el, era bine pentru oricine.

Din acel moment, îmbunătăţirea comportamentului lui Steve a fost un lucru sigur. A acordat mai multă atenţie impulsurilor sale de a dezbate mereu şi le-a încheiat de fiecare dată când acestea puneau

angajaţii în dezavantaj. Şi-a cerut scuze tuturor pentru greşelile din trecut şi a promis să se poarte mai bine în viitor. Îşi invita constant oamenii să îşi spună punctele de vedere în şedinţe şi se gândea de mai multe ori înainte de a-i provoca la o confruntare. (Nu este nimic rău în a provoca oamenii. Obiectivul său era să poarte un dialog deschis, nu să devină o rogojină pentru fiecare idee prostească.) El şi-a urmat oamenii, amintindu-le că încearcă să evolueze din acest punct de vedere. Şi le-a cerut păreri care l-ar putea ajuta să devină chiar mai bun.

Nu s-a întâmplat peste noapte. Aceste transformări au nevoie de timp pentru ca toţi cei care te evaluează să se poată obişnui. După cum am spus, trebuie să te schimbi 100% pentru a primi un merit de 10%. Dar 18 luni mai târziu, Steve era perceput ca fiind un şef mai bun. Era acelaşi tip în mare parte. Tot îi mai plăcea să se certe cu el însuşi, dar fără nimeni altcineva în cameră. Singura diferenţă: se obişnuise cu ideea că personalul său nu trebuie să simtă neapărat la fel cum simţea el.

De la întâlnirea mea cu Steve, am devenit mult mai atent la această dinamică de tipul „nu este un război egal" între şefi şi subalterni.

O prietenă mi-a povestit o dată despre patronul ei şi obsesia acestuia cu privire la documentaţie. Avea studii de avocatură, cineva care era un sclav al dovezilor şi documentelor puse într-o perfectă ordine în dosare. Când şi-a început afacerea de consultanţă pe probleme de business, nu a renunţat la dragostea lui faţă de hârtii. În continuare păstra totul. Singura problemă era că se aştepta ca toată lumea să fie obsedată de păstrarea documentelor, ca el. Apela la întruniri în care toată lumea afla că el va transporta nişte scrisori antice şi memorii ca mijloc de probă pentru a pedepsi aspru pe cineva care a lăsat lucrurile baltă.

Am interpretat acest comportament ca pe o greşeală tipică de management, clasica Regulă de Aur aplicată la locul de muncă. Acest mare antreprenor scăpa din vedere faptul că, în calitate de proprietar al companiei, avea acces la toate documentele, lucru de care nu se bucurau toţi subordonaţii săi. El nu îşi dădea seama că instiga oamenii la o luptă din care numai el putea ieşi învingător. Iubea documentele şi documentaţia şi presupunea greşit că toţi ceilalţi simţeau la fel.

Odată ce ai văzut acest lucru începi să-l vezi peste tot.

Orice-ar fi, tratează-i pe ceilalţi aşa cum ai vrea tu să fii tratat. Dar nu te duce cu gândul până acolo încât să crezi că asta se aplică în toate cazurile de management. Dacă îţi conduci oamenii în felul în care ai vrea să fii condus, nu uita un lucru: nu te conduci pe tine.

Încetează să faci comparaţii

M-am întâlnit recent cu un director general şi l-am ascultat vorbind despre faptul că este foarte încurcat, deoarece angajaţii nu înţeleg misiunea companiei şi direcţia în care se îndreaptă.

„Nu înţeleg", a spus el. „Le-am explicat în detaliu la şedinţe. Am rezumat totul într-un e-mail. Uite-l, aici este. Este foarte clar. Ce vor mai mult de atât angajaţii?"

Pentru un moment am crezut că glumeşte – că are un simţ rafinat al umorului. Nu poţi să ordoni sau să trimiţi o notă pentru a-i determina pe angajaţi să înţeleagă scopurile şi viziunile companiei. De asemenea, nu se poate întâmpla peste noapte. Bineînţeles că un asemenea director deştept ştia acest lucru. Dar, după expresia feţei sale, am crezut că vorbeşte foarte serios (în acest domeniu de management) şi că nu are o soluţie.

„Hai să revedem situaţia", am spus. „Cum a fost distribuită nota?"

„Prin e-mail", a răspuns. „A ajuns la toţi oamenii din această companie".

„Bine", am spus eu, „dar bănuiala mea este că singurul lucru pe care-l cunoşti despre asta este doar felul în care a fost distribuită. Câte persoane au deschis e-mail-ul şi l-au citit?"

„Nu ştiu", a răspuns el.

„Dintre aceia, câţi crezi că *au înţeles* conţinutul?"

„N-am nici cea mai vagă idee", a spus.

„Dintre cei care l-au înţeles, câţi *au crezut* ce scrie în el?"

A dat din cap.

„Din acest grup infim care au crezut, câţi *îşi aduc aminte* ce era scris?"

O altă scuturare din cap cu părere de rău.

„Cam multe necunoscute pentru ceva pe care dumneavoastră îl consideraţi ca fiind vital pentru existenţa companiei", am spus. „Dar

nu asta este partea cea mai rea. O dată eliminaţi toţi cei care nu au primit, sau nu l-au citit, sau nu au crezut, sau nu şi-au amintit – şi este foarte posibil să nu mai fi rămas nici unul – câţi dintre oameni credeţi că îşi vor însuşi conţinutul notei?"

Cred că am l-am auzit pe directorul executiv mormăind un „Nu ştiu" smerit, dar este greu de spus, pentru că acesta îşi cam pierduse vocea.

Nu este misiunea mea în viaţă să tai entuziasmul clienţilor sau să le creez depresii, aşa că am încercat să reînsufleţesc atmosfera prin schimbarea subiectului – prin a sublinia că problema a fost *el* şi nu mesajul trimis.

„Singurul lucru de care vă faceţi vinovat", am spus eu, este că aţi considerat că lucrurile s-au rezolvat.

„Cum?", a spus el.

„V-aţi gândit că treaba dumneavoastră s-a încheiat când aţi clarificat misiunea şi aţi scris nota – ca şi când ar fi fost încă un lucru de pe lista zilnică cu sarcini de făcut. Aţi bifat şi aţi trecut mai departe."

Puteam vedea cum vălul îi cade uşor de pe ochi, aşa că am forţat teoria mea cu privire la cea mai teribilă sursă a disfuncţiilor dintr-o corporaţie: neputinţa managerilor de a vedea marea discrepanţă dintre a înţelege şi a face. Majoritatea liderilor gravitează în jurul unei false presupuneri: aceea că, dacă oamenii înţeleg, atunci vor acţiona în consecinţă. Asta nu este adevărat. Majoritatea înţelegem, dar pur şi simplu nu o facem. Astfel, cu toţii ştim că a fi supraponderal cum am spus şi în capitolul 11, este rău pentru sănătate, dar nu toţi facem ceva pentru a ne schimba condiţia.

Acest director executiv nu este cu nimic diferit de majoritatea directorilor care cred că organizaţia lor funcţionează la nivel de eficienţă strict pe linie ascendentă. Şeful spune: „Sari". Subordonatul întreabă: „Cât de sus?". Într-o lume perfectă, fiecare ordin nu numai că este executat, ci este executat cu promptitudine şi precis, aproape ca şi când ar fi fost un fapt de la sine înţeles. Şeful nu trebuie să urmărească *vreodată* – pentru că el a spus şi a fost făcut. La sfârşit, bifează sarcina pe listă, nu?

Nu sunt sigur de ce şefii continuă să gândească în acest mod. Poate că egoul lor nu înţelege că ordinele ar putea să nu fie urmate cu strictеţe. Poate că sunt prea leneşi să verifice dacă oamenii şi-au îndeplinit

sarcinile. Poate că sunt prea dezorganizaţi să adere la urmarea strictă a procedurii. Poate că se gândesc că urmarea procedurii este sub demnitatea lor. Indiferent de motiv, ei presupun orbeşte că, dacă oamenii vor înţelege, vor acţiona ca atare.

Vestea bună pentru orice manager, inclusiv pentru clientul meu, directorul executiv, este că fiecare convingere greşită are o soluţie simplă. Se numeşte follow-up. Odată ce ai dat un ordin, întreabă oamenii în următoarea zi dacă l-au auzit. Apoi îi întrebi dacă l-au înţeles. Apoi, după câteva zile, îi întrebi dacă au făcut ceva în această privinţă. Crede-mă, dacă prima întrebare de follow-up nu le-a atras atenţia, următoarea o va face şi la fel va fi şi cu ultima.

Nu te mai lăsa prejudiciat de către angajaţi

Îmi petrec cea mai mare parte din viaţa profesională încercând să schimb comportamentul oamenilor la locul de muncă. Le spun oamenilor că schimbarea este o ecuaţie simplă: pune capăt comportamentului plictisitor şi astfel vei înceta să fii perceput ca fiind plictisitor. Este atât de simplu încât sunt aproape uimit că primesc bani să fac asta.

Aş vrea să pot spune acelaşi lucru despre modul în care *gândesc* oamenii. Dar, în ultimul timp, aceasta a devenit o parte critică şi în practica mea. Motivul major a fost schimbarea radicală a modului în care angajaţii îşi priveau rolurile şi relaţia lor cu organizaţia. Revista *Fast Company* a pus punctul pe „i" în 1998 când a publicat un articol intitulat „Naţiunea agentului independent". Declara că noţiunea radicală de „om corporatist" era moartă, că cei mai buni executanţi dintr-o companie nu mai erau interesaţi să-şi sacrifice viaţa pentru binele organizaţiei. Cei mai isteţi au crezut că organizaţia îi va lăsa baltă când nu vor mai îndeplini necesităţile companiei, aşa că, la rândul lor, erau dispuşi să lase baltă compania în momentul în care nu le-ar mai fi îndeplinit necesităţile. Agenţie independentă însemna că fiecare angajat lucra mai degrabă ca într-o afacere pe cont propriu decât ca o rotiţă dintr-un mare ansamblu.

A durat o vreme până ce acest virus al agentului independent să se răspândească. Dar acum, crede-mă, este o epidemie, o patologie zdrobitoare, care cere o schimbare în modul şefilor de a gândi.

Primul lucru pe care îl fac cu directorii care sunt suprasolicitaţi sau confuzi de acest loc de muncă, este să îi fac să vadă că sunt *prejudiciaţi* de angajaţii lor. Asta le atrage tot timpul atenţia. „Eu. Prejudiciat? Fugi de-aici!". Dar dacă prejudiciu înseamnă menţinerea inflexibilităţii, păreri intolerante despre un grup de persoane care nu concordă cu realitatea sau despre cum se vede pe sine acel grup, atunci este adevărat. Directorii care sunt orbi la schimbările apărute în grupul agenţilor independenţi acţionează ca nişte directori răi şi periculoşi. (Nu este nici o diferenţă faţă de un director care refuză să angajeze o femeie proaspăt căsătorită pentru că aceasta îşi va părăsi slujba la un moment dat pentru a avea copii, ca urmare, nu este serioasă în privinţa carierei. Este uşor să uiţi că în urmă cu puţin timp toată lumea gândea la fel.) Prejudiciile provocate de agenţii independenţi îmbracă mai multe forme, dar aici vom menţiona numai patru în care putem cădea foarte uşor.

1. Ştiu ce vor ei

Acesta este cel mai mare prejudiciu. Şi cel mai uşor de înţeles. Aproape orice model economic a demonstrat de-a lungul istoriei că banii sunt cheia care motivează orice angajat. Şi astfel, şefii presupun că dacă plătesc angajaţilor salariile cele mai mari, vor beneficia în schimb de performanţă şi loialitate de top. Îmi pare rău, dar lucrurile nu mai funcţionează aşa.

Nu există nici o îndoială că banii contează în fiecare carieră. Dar, la un punct, cei mai buni ating un nivel de confort financiar, cu toate acestea subtil, când alte considerente încep să domine. Aşa cum economistul Lester Thurow a subliniat în *Building Wealth*, agenţii independenţi trebuie să lupte cu paradoxul că valoarea lor economică scade mai degrabă decât să crească în decursul carierei. Termenul de valabilitate a cunoştinţelor, mai ales cunoştinţele tehnice, se restrânge continuu. Şi astfel, agenţii independenţi răspund prin orientarea către noi provocări care să îmbunătăţească cunoştinţele lor şi să învingă scăderea valorii – şi, la rândul său, este răsplătit cu mai multe satisfacţie şi, foarte probabil, cu mai mulţi bani.

Dacă ai fost vreodată derutat de un angajat talentat care a plecat să lucreze la o altă companie pentru mai puţini bani, dă vina pe acest prejudiciu.

Acest prejudiciu, indiferent dacă este aplicat cu atenţie sau nu, poate îndepărta oamenii. Îmi amintesc de un antreprenor multimilionar care îmi povestea uimit de un scriitor bine plătit din conducerea sa, care nu reuşea niciodată să respecte termenul limită. Antreprenorul îl plăcea pe scriitor, dar voia să îi schimbe atitudinea faţă de termenele limită. Aşa că a instituit o schemă aparent simplă: de fiecare dată când scriitorul respecta termenul-limită lunar, urma să primească un bonus de 500 de dolari. Dar nu a avut nici un efect. Scriitorul tot nu respecta termenele. Aparent, el câştiga suficient de mulţi bani, iar cei 500 de dolari suplimentari nu mai contau pentru el. Nu a fost diferit nici atunci când antreprenorul i-a mărit bonusul la 3.000 de dolari. Nici o îmbunătăţire. Numai atunci când şeful a recurs la a-i scădea 3.000 de dolari din salariu, scriitorul s-a schimbat. Economiştii ar numi asta „repulsia faţă de pierdere" – fenomenul care ne face să urâm să pierdem ceva, mai mult decât ne-am bucura atunci când câştigăm ceva. Eu aş numi asta prejudiciu – eşecul în încercarea de a înţelege ce motivează un angajat. De acord, scriitorul şi-a respectat termenele câteva luni, dar a părăsit compania şase luni mai târziu.

Aparent, deşi scriitorului nu i-a păsat de răsplata performanţelor, a resimţit puternic pedeapsa pentru nerespectarea termenului. Bonusul nu îl motiva, însă penalizarea la salariu l-a insultat. Antreprenorul şi-a dat seama cum să schimbe comportamentul angajatului său, dar de asemenea l-a îndepărtat. Şi dacă vrei să ştii ce îi motivează, trebuie să verifici prima dată ce anume îi îndepărtează.

Această deziluzie de tipul „ştiu ce vor ei" se extinde dincolo de bani. Ca regulă generală, la 20 de ani oamenii vor *să înveţe* o meserie. La 30 de ani vor *să avanseze*. Iar la 40 de ani vor să *conducă*. Dar, indiferent de vârstă, încercarea de a le ghici dorinţele este ca şi căutarea mercurului. Trebuie să îţi dai seama la fiecare pas ce îşi doresc – întrebându-i – şi nu poţi presupune că toţi sunt încântaţi de aceleaşi lucruri. Persoana care consideră că obiectivul „balanţa muncă-viaţă"

este irelevant la 24 de ani, îl găseşte critic la 34 – când are o familie de care îi pasă.

Să luăm exemplul tânărului jucător de baseball Alex Rodriguez. La 20 de ani a câştigat titlul cu Seattle Mariners. Patru ani mai târziu s-a mutat la Texas Rangers, pentru uluitorul salariu de 25 de milioane de dolari pe an, unde a jucat în American League şi a fost de trei ori campion acasă. Patru ani mai târziu, la frageda vârstă de 28 de ani, s-a mutat la New York Yankees. A fost, prin consens, cel mai bun jucător şi totuşi două echipe l-au lăsat să plece! De fapt, organizaţia nu l-a lăsat să plece. El a fost cel care a părăsit-o – prima dată pentru bani, a doua oară pentru o şansă la Campionatul Mondial cu permanent fruntaşa Yankees. Aceasta este „naţiunea agentului independent" în acţiune (în mare parte deoarece baseball-ul a „inventat" agentul independent în 1975, la un proces foarte important în justiţie, care le permitea jucătorilor să se mute de la o echipă la alta). Este un exemplu de a) angajat în căutare de şanse, b) angajat care foloseşte organizaţia pentru a-şi atinge scopurile, c) angajat care are nevoie de schimbare în timp.

Cât despre antreprenorul şi scriitorul despre care am vorbit mai înainte, nu ştiu ce aş fi făcut – altceva în afară de a-l asigura pe antreprenor că tradiţionala metodă răsplată sau pedeapsă nu mai funcţionează. Cu siguranţă trecerea unei recompense prin faţă pentru a respecta termenul nu a funcţionat. Dar asta nu înseamnă că pedeapsa de reducere a salariului a funcţionat.

2. Eu ştiu ceea ce ştiu ei

Zilele când directorii ştiau cum să facă orice job din companie mai bine decât oricine s-au încheiat. Aşa cum a spus Peter Drucker, directorul viitorului va şti mai degrabă cum să întrebe decât cum să răspundă – pentru că angajaţii săi vor şti mai multe decât el. Ei bine, trecutul este aici ca să se răzbune. Iar managerii deştepţi trebuie să renunţe la ideea de superioritate, aceea că ştiu mai multe decât angajaţii din domeniile specializate... Este o prejudecată care diminuează abilităţile şi entuziasmul angajaţilor, afectând în cele din urmă autoritatea şefului.

3. Urăsc egoismul lor

De câte ori a venit la tine un angajat să se plângă pentru că nu este mulţumit de slujba pe care o are, iar primul gând care ţi-a venit în minte a fost: „Nu te mai plânge, bădăran egoist! Te plătesc cu mulţi bani pentru slujba pe care o ai, nu pentru a fi fericit. Întoarce-te la muncă!"

De câte ori a venit la tine un angajat cu o ofertă pentru un loc de muncă din afară, sperând că te vei opune acesteia deoarece el nu vrea să plece din companie, iar răspunsul tău iniţial a fost punerea la îndoială a loialităţii angajatului, atrăgându-i atenţia că este un ingrat şi un trădător?

Susţin că aceste răspunsuri crude, tipice omului din Neanderthal sunt exemple de prejudecăţi. Şi este simplu să observi de ce managerii simt asta. Ei au la activ decenii întregi în care au gândit greşit. De-a lungul timpului, companiile mari din America au beneficiat de o propunere unică. În timp ce *compania* trebuia să maximizeze profitul pentru acţionari, *indivizii* trebuiau să minimizeze interesele proprii şi să se concentreze asupra binelui companiei. Era incorect din punct de vedere politic pentru angajaţi să întrebe în mod direct: „Mie ce-mi iese de aici?"

Sper că vom fi cu toţii de acord că într-o lume caracterizată de noi reguli – în care individul dintr-o organizaţie va fi înlocuit de agentul independent foarte mobil – nici un manager nu trebuie tras în jos de către angajaţii care îşi urmăresc doar interesele proprii. Cu siguranţă, nu ar trebui să fii supărat pe ei pentru aceasta sau să-i cataloghezi ca fiind egoişti. Acum, ar trebui să o accepţi, pentru că este o problemă relativ uşor de rezolvat dacă poţi să-i pui pe angajaţi la locul lor.

Un agent talentat mi-a povestit odată despre o întâlnire pe care a avut-o cu Jack Welch, pe vremea când acesta era director la General Electric. Firma agentului tocmai încheiase un contract pe termen lung, cu o ofertă foarte bună, pentru un post la radio NBC, de la General Electric.

Welch a menţionat numele staţiei radio în şedinţă şi agentul, pe jumătate mândru, pe jumătate timid, a spus: „Da, mi-e teamă că v-am făcut-o de data asta".

Ochii lui Welch s-au făcut mari pentru o secundă şi agentul s-a temut că l-a jignit fără motiv pe legendarul director. În mod solemn, pe un ton serios, Welch a spus: „Nu înţelegi. Noi *am vrut* să-i dăm banii. Am fi făcut orice să-l facem fericit."

Să fie acesta modelul după care o să te ghidezi atunci când ai de-a face cu angajaţi care au dorinţe şi dau dovadă de egoism. Dacă îi ignori şi îi respingi, înseamnă că nu îi înţelegi – şi în final îi pierzi. Comiţi echivalentul unei crime la nivelul corporaţiei.

4. Întotdeauna pot angaja pe altcineva

În trecut, cheia averilor se poate să fi fost controlul terenurilor, materialelor, fabricilor şi al impozitelor. În acel mediu, muncitorul avea mai multă nevoie de companie decât avea compania nevoie de muncitor. În prezent, cheia averii o reprezintă *cunoştinţele*. Prin urmare, compania are nevoie de un muncitor care are cunoştinţe şi nu muncitorul care are cunoştinţe are nevoie de companie. Pentru ca lucrurile să fie şi mai rele, muncitorul este conştient de acest lucru! Ei văd singuri că pot fi înlocuiţi cu succes – nu se mai bucură de îngăduinţa companiei – mai degrabă decât să fie înlocuită marfa. Diferenţa este subtilă, dar reală: asemenea activelor tangibile, agentul independent vede că el obţine întotdeauna un loc de muncă mai bun în altă parte; dacă ar fi o marfă, oricine l-ar putea înlocui (ceea ce noi ştim că nu mai este adevărat).

Directorii de la companiile inteligente au prins ideea. Au început să vadă că relaţia cu angajaţii talentaţi seamănă mai degrabă cu o alianţă strategică decât cu un contract tradiţional de angajare. Ei ştiu că agenţii independenţi pot pleca oricând. Când am început chestionarea celor 120 de directori de la una dintre cele mai mari companii de high-tech din lume, la întrebarea: „Poate cel mai important lider care lucrează pentru dumneavoastră să părăsească compania şi să îşi ia o altă slujbă cu plata la săptămână?", toţi managerii au spus *da*!

Sunt sigur că a existat un prejudiciu managerial atunci când Shaquille O'Neal i-a alunecat din mâini lui Orlando Magic, în 1995, şi a plecat la Los Angeles Lakers. (Este ca şi cum Microsoft l-ar lăsa pe Bill Gates să plece în altă parte sau Sony Music l-ar lăsa pe Bruce Springsteen să-şi înregistreze albumul în altă parte. Unele talente sunt de neînlocuit).

Desigur, Shaq era costisitor de păstrat, dar Orlando sigur s-a gândit că îl poate înlocui, că şi-ar putea cheltui banii cumpărând un jucător la fel de bun. Acesta este un prejudiciu costisitor. Ideea este că Orlando a coborât o treaptă de când a plecat Shaq, iar Lakers a câştigat trei campionate mondiale de când a venit Shaq la ei.

Apelez la exemple din sport deoarece acestea sunt informaţii publice şi uşor de verificat, nu pentru că sunt comportamente extremiste de agenţi independenţi. Credeţi-mă, aceeaşi atitudine extremistă de genul „mie ce-mi iese din asta" circulă de mii de ori pe zi în companiile din toată America. Oameni nefericiţi. Oameni care aleargă pentru a o lua de la capăt la Kinko's. Oameni care testează piaţa locurilor de muncă. Oameni care părăsesc locuri bune de muncă pentru altele mai bune. Toate astea din cauză că şeful lor a fost orb şi nu a văzut motivele reale pentru care ei veneau la muncă în fiecare zi. Dacă orbirea nu este un prejudiciu, eu nu ştiu cum să-i mai spun. Singura diferenţă este că nu citim despre fiecare caz particular în ziar.

Dacă nici unul dintre aceste exemple nu şi-a atins ţinta, o să te lovesc unde doare cel mai rău.

În cazul în care continui să menţii aceste prejudicii şi să ignori realitatea schimbătoare de la locul tău de muncă, te poate costa chiar şi jobul. Te poate costa jobul chiar dacă eşti o persoană importantă.

Nu spun că managerii au fost complet ştirbiţi de autoritate. În multe locuri, lanţul de comandă este încă intact. Dar este o schimbare subtilă de putere la locul de muncă şi ceva din ea provine de la agenţii independenţi, mai mult decât îşi imaginează directorii. Dacă nu ar fi fost adevărat, eu nu mi-aş fi câştigat existenţa. În concluzie, motivul pentru care un CEO mă cheamă să găsesc o soluţie cu câte un director este cu siguranţă acela că agenţii independenţi devin agitaţi. Directorul în discuţie face ceva care îi sâcâie, iar angajaţii talentaţi părăsesc compania. De fapt, angajaţii care pleacă votează cu picioarele. Dacă la unele puncte câţiva votează la fel, compania începe să observe. Atunci sunt chemat eu – să descopăr ce-i deranjează pe angajaţi, să îi spun şefului şi să îl determin să facă o schimbare.

Casey Stengel a vrut să menţioneze că în orice echipă de baseball, unul din trei jucători îşi iubeşte directorul, unul din trei îl urăşte, iar

unul din trei este nehotărât. „Secretul conducerii unui club", spunea Stengel, „este să eviţi ca persoana care urăşte să se alieze cu cea care este nehotărâtă.

Acesta este pericolul real al naţiunii agenţilor independenţi. Un angajat bun nu poate da jos un director. Dar câţiva angajaţi se pot uni şi dărâma chiar şi cei mai productivi manageri.

Adu-ţi aminte de acest lucru atunci când te îndrepţi, mai încet sau mai repede, către peisajul managementul mereu schimbător al naţiunii agenţilor independenţi. Ia pulsul trecând în revistă prejudiciile din când în când. Le răspunzi angajaţilor folosindu-te de prejudecăţi învechite? Sau te loveşti la propriu de gândirea noilor agenţi independenţi? În contextul acestei cărţi, dacă accepţi noua realitate, poţi deveni un şef de mare succes – şi foarte posibil să-ţi salvezi slujba.

Oamenii tăi se schimbă continuu şi asta chiar în faţa ta. Dacă nu te schimbi odată cu ei, poţi la fel de bine să îi conduci şi cu ochii închişi. Acesta este un prejudiciu de neiertat.

Încetează să îndrepţi oamenii care nu pot fi îndreptaţi

În acelaşi fel în care problemele tale nu au nevoie de rezolvare pentru că reprezintă o problemă doar pentru o categorie mică de oameni, în calitate de şef ar trebui să te opreşti din încercarea de a îndrepta oameni care nu pot fi îndreptaţi.

Ar putea suna dur, dar unii oameni sunt irecuperabili. Nu faci decât să te dai cu capul de perete dacă îţi închipui că îi poţi schimba.

Crede-mă, ştiu. Mi-a luat câţiva ani să îmi dau seama că unele probleme sunt atât de profunde, somatice şi ciudate, încât nu pot fi corectate. Prin încercările şi eşecurile mele, mi-am pierdut toate iluziile despre metodele mele şi am ajuns la concluzia că unele defecte nu pot fi corectate. Acelaşi lucru este valabil şi pentru tine, pentru şefii tăi şi, mai ales, pentru subordonaţii tăi.

Încetează să încerci să schimbi oamenii care nu cred că au o problemă. Ai încercat vreodată să schimbi un om de succes la locul de muncă, care nu are nici un interes să se schimbe? Cât succes ai avut cu această transformare? Răspunsul este întotdeauna acelaşi: nici un

succes. Te-ai întors de unde ai plecat. Ai avut vreodată succes în încercarea de a-ţi schimba soţul, partenerul sau pe cineva important care nu avea nici un interes să se schimbe? Încă o dată, acelaşi răspuns. Mama mea a fost o învăţătoare foarte apreciată. Era atât de dedicată muncii sale încât nu a văzut nici o linie de demarcare între cum se comporta în sala de clasă şi cum o făcea în lume. Vorbea tuturor cu aceeaşi voce răbdătoare şi folosea un vocabular simplu, astfel încât în fiecare zi ţi se părea că are doar şase ani. Mama a trăit într-o lume populată numai de elevi de clasa întâi. Eu am fost întotdeauna în clasa întâi. Fraţii ei erau mereu în clasa întâi. Toate rudele noastre erau clasa întâi. Tata era în clasa întâi. Mama corecta întotdeauna greşelile gramaticale ale oricui. Într-o zi l-a corectat pe tata (pentru a zecea mia oară). El a privit-o, a oftat şi a spus: „Iubito, am 70 de ani. Las-o aşa."

Dacă oamenilor nu le pasă de schimbare, nu-ţi pierde timpul.

Nu mai încerca să ajuţi oameni care urmează o strategie greşită pentru organizaţie. Dacă merg într-o direcţie greşită, nu vei face decât să-i ajuţi să ajungă mai repede.

Nu mai încerca să îndrepţi oamenii care sunt nemulţumiţi de locul lor de muncă. Asta se întâmplă oamenilor care simt că au jobul nepotrivit, la compania nepotrivită. Probabil aceştia cred că sunt meniţi să facă altceva. Sau că aptitudinile lor sunt folosite greşit. Sau că le lipseşte ceva. Dacă ai un pic de sensibilitate, îţi vei da seama cine sunt aceşti oameni. Dacă ai cea mai mică îndoială, întreabă-i: „Dacă vei fi concediat astăzi, vei fi surprins, trist sau uşurat?" De cele mai multe ori, ei vor alege „uşurat". Ia asta ca pe un semnal că ar trebui să îi pui să împacheteze. Nu poţi schimba comportamentul unui om nefericit astfel încât acesta să devină fericit. Poţi doar să schimbi comportamentul care să îi facă pe oamenii din jur fericiţi.

În final, nu mai încerca să ajuţi oamenii care cred că toţi ceilalţi sunt problema.

M-am întâlnit odată cu un antreprenor care, după câteva plecări ale unor angajaţi de bază, era îngrijorat de moralul angajaţilor. Dar feedbackul spunea că şeful juca favorabil prin modul în care îşi recompensa oamenii. Unii angajaţi erau foarte bine plătiţi, alţii primeau ceea ce considera el că li se cuvine. Singura modalitate de a primi o

mărire de salariu era să îi pui un pistol la tâmplă – adică să amenințI că pleci şi vorbeşti serios.

Când i-am prezentat raportul antreprenorului, acesta m-a surprins prin faptul că a fost de acord cu acuzaţia. Ca mulţi bărbaţi independenţi, el privea fiecare bănuţ pe care îl plătea unui angajat ca pe un bănuţ care nu îi intra lui în portofel. Îşi plătea oamenii în baza unei scale darwiniene, a ceea ce credea el că valorează fiecare pe piaţă. Dacă puteau primi mai mult din altă parte, trebuiau să i-o dovedească prima dată lui.

Nu sunt un strateg al recompenselor. Nu eram pregătit să rezolv această problemă, dar el avea o altă surpriză pregătită pentru mine. A reieşit că antreprenorul nu mă chemase să *îl* ajut să se schimbe. Avea nevoie de mine să îi schimb angajaţii.

În astfel de momente sunt tentat să fug – nu să plec, să fug. Este greu să îndreptI oameni care nu cred că au o problemă. Este imposibil să îndreptI oameni care cred că alţii reprezintă problema.

La fel ar trebui să procedezi şi tu. Oamenii de acest gen nu vor renunţa niciodată la convingerile lor sacre, cum că eşecul este din vina altcuiva. Îşi menţin aceste convingeri la fel de sigur ca şi cum ar fi religia lor. Să încerci să-i converteşti este ca şi cum ai încerca să converteşti un democrat în republican, un evreu în creştin – sau invers. Nu se va întâmpla. Aşa că salvează-ţi timpul şi sari peste faptele eroice. Acesta este un „argument" că nu vei câştiga niciodată.

ÎNCHEIERE

Acum ai ajuns aici

RESPIRĂ. Respiră adânc.

Imaginează-ţi că ai 95 de ani. Înainte să respiri pentru ultima dată, ţi se oferă un dar minunat: posibilitatea de a călători înapoi în timp – posibilitatea de a vorbi cu persoana care citeşte această pagină, posibilitatea de a ajuta acea persoană să fie un profesionist mai bun şi să ducă o viaţă mai bună.

Persoana de 95 de ani înţelege ce a fost cu adevărat important şi ce nu a fost, ce a contat şi ce nu. Ce sfat ai avea tu la 95 de ani pentru tine, atunci când citeşti această pagină?

Nu te grăbi şi răspunde la întrebare din două puncte de vedere: personal şi profesional. Notează câteva cuvinte care să cuprindă ceea ce ai spune tu dacă ai fi bătrân către tine, tânăr.

După ce ai notat, restul este simplu: pune în aplicare ceea ce ai notat. Fă astfel încât aceasta să fie rezoluţia ta pentru anul în curs şi pentru următorul.

Nu pot defini pentru tine elementul „acolo". Nu ţi-l pot impune şi cu siguranţă nu îl voi judeca de parcă ar fi demn de realizat sau nobil. A face acest lucru nu doar că ar fi o dovadă de îngâmfare, dar nici nu este treaba mea.

Însă pot face o previziune de principiu faţă de unele dintre caracteristicile elementului „acolo" – deoarece unul dintre prietenii mei a avut şansa de a intervieva oameni aflaţi pe patul de moarte şi i-a

întrebat ce sfaturi ar avea să-şi ofere. Răspunsurile primite au fost pline de înţelepciune.

O temă care s-a tot repetat a fost aceea de a „reflecta asupra vieţii, de a găsi fericirea şi sensul ei în prezent", nu luna viitoare sau anul viitor. Cea mai gravă boală a Occidentului rezidă în propoziţia „Voi fi fericit atunci când... adică: Voi fi fericit atunci când voi obţine acea promovare, voi fi fericit atunci când voi cumpăra acea casă sau voi fi fericit atunci când voi obţine acei bani. Eul tău cel bătrân şi înţelept a înţeles că următoarea promoţie, următoarea realizare, următoarea casă mai mare sau următorul birou mai bun nu vă vor schimba chiar aşa mult propria lume. Mulţi oameni în vârstă povesteau că erau atât de prinşi în căutarea a ceea ce nu deţineau încât rareori apreciau ceea ce deja deţineau. De multe ori îşi doreau să-şi fi acordat mai mult timp să se bucure de ceea ce deja aveau.

O a doua temă care s-a repetat a fost „prietenii şi familia". Ia în considerare următoarele aspecte: lucrezi pentru o companie minunată, iar contribuţia ta în cadrul organizaţiei este extrem de importantă. Când vei avea 95 de ani şi vei privi oamenii din jurul patului tău, foarte puţini dintre amicii tăi de la locul de muncă vor fi prezenţi pentru a-şi lua la revedere. Prietenii şi familia ta vor fi probabil singurii oameni cărora le va păsa. Apreciază-le prezenţa chiar acum şi împărtăşeşte cu ei cea mai mare parte a vieţii.

Şi totuşi, o altă temă care s-a repetat a fost aceea de a reflecta asupra ideii de „a-ţi urma visurile". Oamenii în vârstă, care au încercat să-şi îndeplinească visurile, sunt întotdeauna mai fericiţi cu vieţile lor. Descoperă care este scopul tău în viaţă şi urmează-l! Acest lucru nu se aplică doar visurilor măreţe; este valabil şi pentru visurile mici. Cumpără-ţi maşina sport pe care ţi-ai dorit-o întotdeauna, vizitează acel loc exotic care te-a fascinat mereu, învaţă să cânţi la pian sau să vorbeşti italiana. Dacă unii oameni consideră că visul tău de a avea o viaţă mai bună este cam ridicol sau neobişnuit, cui îi pasă? Nu este viaţa lor. Este a ta. Puţini dintre noi îşi vor îndeplini toate visurile. Unele visuri ne vor ocoli mereu. Aşadar, întrebarea cheie nu este: „Mi-am îndeplinit toate visurile?" Întrebarea cheie este: „Am încercat?"

Am desfăşurat un proiect de cercetare care a implicat mai mult de 200 lideri cu potenţial mare, din 120 de companii din toată lumea. Fiecare companie ar fi putut nominaliza doar doi potenţiali lideri, cei mai deştepţi tineri. Aceştia sunt oameni care ar putea ajunge pe poziţii mai bine plătite în altă parte. Am adresat fiecăruia dintre ei o întrebare simplă: „Dacă ai rămâne în această companie, care ar fi motivaţia ta?"

Primele trei răspunsuri au fost:

1. „Am găsit înţelesul şi fericirea acum. Munca este provocatoare şi îmi place ceea ce fac."
2. „Îmi plac oamenii. Ei sunt prietenii mei. Aceasta pare a fi o echipă. Pare a fi o familie. Aş putea câştiga bani mai mulţi lucrând cu alţi oameni, dar nu vreau să părăsesc oamenii de aici."
3. „Îmi pot urma visurile. Această organizaţie îmi dă şansa să fac ceea ce mi-am dorit să fac în viaţă."

Răspunsurile nu au făcut nici o referire la bani. Toate au fost despre satisfacţie. Când prietenul meu i-a întrebat pe cei aflaţi pe patul de moarte ce anume a fost atât de important pentru ei, aceştia au răspuns precum cei mai buni lideri pe care i-am intervievat.

Folosiţi-vă de această înţelepciune. Nu priviţi înainte. Priviţi în urmă. Priviţi la viaţa pe care v-aţi dorit să o trăiţi. Ştiţi de ce aveţi nevoie ca să fiţi fericiţi acum, să vă bucuraţi de prieteni şi familie, să vă urmaţi visurile.

Sunteţi aici.

Puteţi ajunge acolo!

Să înceapă călătoria.

BCU IASI CENTRU DE STYLE

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexă

Această trecere în revistă privind leadershipul s-a făcut ca parte a unui proiect de cercetare în care au fost implicaţi 200 de lideri cu potenţial mare din 120 de companii din întreaga lume. Participanţilor li s-a cerut să evalueze liderii pe o scară de la foarte mulţumit la profund dezamăgit.

Chestionar pentru leadership la nivel global

Evaluaţi eficienţa propriei persoane (sau a acestei persoane) în următoarele domenii:

Cât de satisfăcut sunteţi de felul în care el sau ea (sau dumneavoastră)...

Gândirea la nivel global

1. Recunoaşte impactul globalizării asupra afacerii noastre.
2. Demonstrează adaptabilitatea necesară pentru a reuşi în mediul global.
3. Depune eforturi pentru a obţine varietatea de experienţe necesare pentru desfăşurarea de afaceri la nivel global.
4. Ia decizii ce implică considerente la nivel global.
5. Îi ajută pe ceilalţi să înţeleagă impactul globalizării.

Aprecierea diversităţii

6. Acceptă valoarea oamenilor de a fi cât mai diferiţi (inclusiv cultură, rasă, sex, sau vârstă).
7. Motivează în mod eficient oamenii care provin din culturi sau din medii diferite.
8. Recunoaşte valoarea opiniilor şi a punctelor de vedere diferite.
9. Îi ajută pe alţii să aprecieze valoarea diversităţii.
10. Îşi aprofundează permanent cunoştinţele despre alte culturi (prin interacţionare, studii lingvistice, călătorii etc.)

Evoluţia dezvoltării tehnologice

11. Depune eforturi pentru a dobândi cunoştinţele tehnologice necesare pentru a reuşi în lumea de mâine.
12. Are succes în recrutarea de persoane cu expertiza tehnologică necesară.
13. Gestionează eficient activitatea tehnologică pentru creşterea productivităţii.

Crearea de parteneriate

14. Tratează colegii ca pe nişte parteneri, nu ca pe nişte competitori.
15. Reuneşte organizaţia într-o echipă eficientă.
16. Creează parteneriate în cadrul companiei.
17. Descurajează comentariile distructive la adresa altor oameni sau grupuri.
18. Creează alianţe cu alte organizaţii.
19. Creează un lanţ de relaţii care ajută la finalizarea lucrărilor.

Împărtășirea leadershipului

20. Împarte de bunăvoie conducerea cu partenerii de afaceri.
21. Acceptă implicarea altora, când aceştia au mai multă experienţă.
22. Depune eforturi pentru a ajunge la un rezultat *cu* ceilalţi (şi nu *pentru* ceilalţi).
23. Creează un mediu în care oamenii se focalizează pe un bun mai larg (evită suboptimizarea).

Crearea unei viziuni pe care să o împărtășești

24. Creează şi transmite o viziune clară pentru organizaţia noastră.
25. Implică oamenii în luarea deciziilor.
26. Inspiră oamenii să se implice în realizarea viziunilor.
27. Dezvoltă şi aplică o strategie eficientă pentru atingerea viziunii.
28. Identifică în mod clar priorităţile.

Formarea oamenilor

29. Tratează oamenii cu demnitate.
30. Întreabă oamenii de ce au nevoie pentru a-şi face treaba mai bine.
31. Se asigură că oamenii sunt instruiţi corespunzător pentru a-şi face treaba bine.
32. Asigură traininguri.
33. Oferă feedbackul de dezvoltare în timp util.
34. Recunoaşte realizările altora.

Abilitarea oamenilor

35. „Construieşte" încrederea (în sine) a oamenilor.

36. Îşi asumă riscul de a-i lăsa pe alţii să decidă.
37. Lasă oamenilor libertatea de care au nevoie pentru a-şi face treaba bine.
38. Are suficientă încredere în oameni pentru a-i lăsa să plece (evită micromanagementul).

Atingerea măiestriei personale

39. Îşi înţelege propriile puncte slabe, dar şi pe cele forte.
40. Investeşte permanent în dezvoltarea personală.
41. Implică oamenii care au puncte forte pe care el nu le deţine.
42. Demonstrează eficienţa răspunsurilor emoţionale în diferite situaţii.
43. Demonstrează încrederea în sine ca lider.

Încurajarea dialogurilor constructive

44. Întreabă oamenii ce ar putea face pentru a evolua.
45. Îi ascultă cu adevărat pe ceilalţi.
46. Acceptă feedbackul constructiv într-o manieră pozitivă (evită situaţiile defensive).
47. Face eforturi pentru a înţelege sistemul de valori al *altor persoane*.
48. Încurajează oamenii să provoace *status-quo*-ul.

Demonstrarea integrităţii

49. Dă dovadă de onestitate şi comportament etic în toate interacţiunile.
50. Se asigură că cele mai înalte standarde de comportament etic sunt practicate peste tot în organizaţie.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

51. Evită comportamentul politic sau în interes propriu.
52. Susţine cauzele în care crede.
53. Este un model prin respectarea în viaţa de zi cu zi a valorilor organizaţiei (reprezintă un model demn de urmat).

Schimbarea conducerii

54. Vede schimbarea ca pe o oportunitate, nu ca pe o problemă.
55. Provoacă sistemul când este nevoie de o schimbare.
56. Prosperă în situaţii ambigue (dă dovadă de flexibilitate când este nevoie).
57. Încurajează creativitatea şi inovaţia.
58. Transformă ideile creative în rezultate de afaceri.

Anticiparea oportunităţilor

59. Investeşte în învăţarea despre viitoarele oportunităţi.
60. Anticipează oportunităţile viitoare.
61. Încurajează oamenii să se concentreze asupra oportunităţilor viitoare (nu numai la obiectivele prezente).
62. Dezvoltă idei care să vină în întâmpinarea cererilor viitoare.

Asigurarea satisfacţiei clienţilor

63. Încurajează oamenii să atingă cele mai înalte niveluri pentru satisfacerea clienţilor.
64. Vede afacerea din perspectiva clientului suprem (are o perspectivă pusă „cap la cap").
65. Solicită cu regularitate feedback de la client.
66. Oferă clienţilor angajamente consecvente.
67. Înţelege opţiunile existente şi disponibile clienţilor.

BCU CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

Menţinerea unui avantaj competitiv

68. Comunică un rezultat pozitiv: „pot face", în sensul urgenţei de a termina treaba.
69. Consideră oamenii răspunzători pentru propriile rezultate.
70. Elimină cu succes pierderile şi costurile nejustificate.
71. Oferă servicii/produse care să ofere companiei un avantaj competitiv.
72. Obţine rezultate care conduc la valorizarea pe termen lung a acţionarilor.

Comentarii scrise

Care sunt punctele tale forte? Sau, dacă evaluezi pe altcineva, ce apreciezi în mod deosebit din ceea ce face acea persoană? (Te rog, menţionează două sau trei puncte *specifice*.)

Ce anume ai face pentru a fi mai eficient? Sau, dacă evaluezi pe cineva, ce i-ai sugera acelei persoane despre cum ar putea deveni mai eficientă? (Te rog, menţionează două sau trei puncte *specifice*.)

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2009/7537

32,11

„Marshall este un fenomen. Îi ajută pe oamenii de succes să devină din ce în ce mai buni."

– MARK TERCEK, director al Goldman Sachs&Co.

„Marshall este un trainer şi un profesor excelent. Ne-a ajutat mult – atât pe mine, cât şi pe potenţialii noştri lideri. Abordarea lui este practică, folositoare, de ajutor, dar şi amuzantă!"

– J.P. GARNIER, director executiv, GlaxoSmithKline

„Prin maniera sa fermecătoare, jovială, Marshall poate aborda probleme incomode într-un mod paşnic. Ca urmare, nu numai că liderul respectiv devine mai bun, ci întreaga echipă devine mai bună!"

– GEORGE BORST, director executiv,
Toyota Financial Services

„Marshall Goldsmith se încadrează cu uşurinţă printre cei mai buni profesori şi traineri – fără nici o excepţie."

– JOHN ALEXANDER, preşedinte,
Center for Creative Leadership

„Dedicarea echipei de a se perfecţiona în mod continuu combinată cu programul demonstrat de perfecţionare al lui Marshall *reprezintă un lucru genial!*"

– ALAN MULALLY, director executiv,
Ford Motors Company

ISBN 978-606-92057-0-9

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY